جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين

إعداد الطالب
علي عودة الطراونة

إشراف
الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية / قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2015م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب علي عودة الطراونة الموسومة بـ:

المنظومة القيمية الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة التربوية.**

القسم: الاصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. احمد محمد بطاح		٢٠١٥/٠٧/٣٠	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حسن احمد الطعاني		٢٠١٥/٠٧/٣٠	عضواً
د. نايل سالم الرشايدة		٢٠١٥/٠٧/٣٠	عضواً
أ.د. محمد امين القضاة		٢٠١٥/٠٧/٣٠	عضواً

/عميد الدراسات العليا

K-Bonawi

د. علي الضمور

جامعة مؤتة كلية الدراسات العليا

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail:
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي : ٦١٧١٠
تلفون :٩٩-٠٣/٢٣٧٢٣٨٠
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من أرى الجنة تحت قدميها أمي الغالية التي لم تأل جهداً في الدعاء لي في كل سجود وإلى أبي، النور الذي أنار لي درب النجاح.

إلى من هم أقرب لي من روحي أخوتي وفقهم الله لكل خير.

إلى جامعتي، جامعة مؤتة، وإلى أساتذتي الأفاضل وإلى كل من علمني حرفاً وأوصل لي فكرة، وإلى كلية العلوم التربوية وإلى قسم الأصول والإدارة التربوية.

إلى كل من منحني الأمل لأكمل هذه الرسالة.

علي عودة الطراونة

الشكر والتقدير

يقول الله تعالى في محكم تنزيله: ﴿ وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾ سورة إبراهيم آية (7).

الحمد والشكر لله تعالى على نعمه الكثيرة ظاهرة وباطنة الحمد لله على أن من علينا بنعمة العلم .. يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل ومشرفي الأستاذ الدكتور أحمد بطاح والذي تكرم علينا بسعة صدره وصبره ووقوفه بجانبنا طيلة فترة البحث باذلاً بذلك جهوداً كبيرة في إتمامه، فجزاه الله عنا خير الجزاء وله منا جزيل الشكر والامتنان والتقدير والمحبة.. وها نحن اليوم نخطو خطواتنا نحو مسيرة واسعة في العلم، وفي رحاب جامعتنا الحبيبة جامعة مؤتة مع أساتذتنا الأفاضل الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد فجزاهم الله عنا خير الجزاء ونقول لهم بشراكم قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الله وملائكته وأهل السماوات والأرضين حتى النملة في جحرها وحتى الحوت في البحر ليصلّون على معلم الناس الخير) رواه الترمذي.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لجامعة مؤتة ممثلة برئيسها وموظفيها، وإلى كلية العلوم التربوية ولقسم الأصول والإدارة التربوية، وإلى كل من ساعد في إتمام هذه الرسالة وأشكر كل من تعلمت منه حرفاً أو أوصل لي فكرة فجزاهم الله خير الجزاء.

ولا يسعني في الختام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم لقراءة ومناقشة رسالتي وبإذن الله أن أكون عند حسن ظنهم وسأتقبل منهم الملاحظات العلمية القيمة وسآخذ بها بكل أمانة وسعة صدر.

علي عودة الطراونة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الملخص

المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين

(2014 – 2015)

علي عودة الطراونة

جامعة مؤتة، 2015

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. ولتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث بتطوير أداتين للدراسة، الأداة الأولى تتعلق بالمتغير المستقل (المنظومة القيمية الإدارية)، والأداة الثانية تتعلق بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية النسبية، وتكونت عينة الدراسة النهائية من (520) معلم ومعلمة و(130) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.01) بين مجالات المنظومة القيمية الإدارية ومجالات الالتزام التنظيمي. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) في درجة توافر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة). أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين تُعزى لمتغيرات(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

Abstract

The administrative value system of Principals at government a schools in Karak governorate and its relationship with organizational commitment of teachers

Ali Odeh Tarawneh

Mu'tah University, 2015

The study aimed at identifying the degree of availability of the value system of administrative managers of the public schools in Karak governorate and its relationship with organizational commitment of teachers.To achieve its objectives approach was used descriptive survey the development of tools for the study, the first tool related to the independent variable (value system management), and the tool second related to the variable (organizational commitment) has been selected sample randomly relative, and sample the final study of 520 teachers and (130) principals of government schools in Karak governorate, the study found a range of results, highlighted by:

Results indicated a statistically significant correlation at ($\alpha \leq 0.01$) level between the value system of administrative fields and organizational commitment fields. The results indicated that there were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of availability of the value system of administrative managers of the public schools in Karak governorate from the teachers point of view due to the some variables, namely; (Social type, educational qualification, experience). The results indicated that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the organizational commitment of teachers in public schools in Karak governorate from the principals point of view due to the level some variables namely; (Social type, educational qualification, experience).

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يتسم هذا العصر الذي نعيشه بسرعة التغير والتراكم المعرفي وانتشار الاتصال وسهولة الحصول على المعلومات، ولا بد من التأقلم مع المستجدات والتعامل معها بكل ثقة وسهولة ويسر، والتطلع إلى المستقبل، والإيمان بالقيم والمبادئ وبالتالي لا بد من تعزيز منظومة قيمية تحدد لكل فرد من أفراد المجتمع اتجاهاته وميوله في ضوء هذا التغير.

ومما لا شك فيه أن القيم تمثل جانباً رئيساً من ثقافة أي مجتمع، بل يمكن القول أنها تمثل لب الثقافة وجوهرها، فالقيم تنتقل من جيل لآخر عن طريق وسائل الاتصال والانتشار الحضاري والاحتكاك المجتمعي، وعند مرورها عبر الأجيال والمجتمعات والحضارات لا تبقى ثابتة، بل تتعرض للتحوير والتغيير، لكي تتلاءم مع الأفكار والعقول التي تنقل إليها، ومع البيئة التي تدخلها، ويعد موضوع القيم وعلاقته بالتربية من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين بمختلف تخصصاتهم، فقد أولى التربويون دراسة القيم اهتماماً متميزاً وذلك لموقعها وعلاقتها بفلسفة التربية والتعليم، فالقيم تعتبر مصدراً أساسياً لأهداف التربية، لا سيما وأن الأهداف التربوية بمجملها ما هي إلا تعبير عن المعايير والأحكام القيمية(الرشايدة، 2004).

كما نال موضوع القيم اهتمام العديد من المتخصصين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية والتربوية خاصة، وقد زاد هذا الاهتمام لأسباب عدة منها: التقدم العلمي والتكنولوجي والانتشار الهائل لوسائل الإعلام ومن هنا فهي تحدد أنواع السلوك المقبول وغير المقبول في المجتمع(حماد والأغا، 2008).

والقيم أهم محددات السلوك، فهي نتاج التفاعل القائم بين الفرد ومجتمعه، وهي ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات الأخرى أما القيم الاجتماعية فيتبناها الأفراد

في مجتمع ما في نطاق منظومة أو نسق معين لها، وينتظم بها مع غيره في سياق اجتماعي، ويتأثر بما يطرأ على المجتمع من متغيرات(أبو راضي، 2013).

و السلوك القيادي هو أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات داخل الجماعة؛ لذا فإنه يكتسب أهميته من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة نحو بلوغ الأهداف الرئيسة التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها، فالسلوك القيادي المتبع في المؤسسة يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها، والذي يشكل بدوره عوامل أخرى متصلة بالإنجاز والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المؤسسة(العظامات، 2004).

وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت(القريوتي، 2003).

ولا تكتمل الصورة عن محددات السلوك الفردي والجماعي على أهميتها لتفسير السلوك الإداري إلا بالتعرف على مفهوم القيم، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات(القريوتي، 2003). ومن هنا يأتي دور مدير المدرسة، فمدير المدرسة الناجح هو الأساس لتطور وتقدم واستمرارية ونجاح المدرسة، فمن المهم أن يجمع المدير بين الصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة، أو الحق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي وتأثيره على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدرسة.

ولقد أخذت المداخلات الحديثة في إدارة المؤسسات وخاصة التعليمية تحرص على الربط المنطقي بين الواقع التنظيمي للمؤسسة وبين المعطيات النفسية والاجتماعية لأعضاء المؤسسة وأصبح ينظر للالتزام التنظيمي على أنه من أكثر المتغيرات التي تؤثر على سلوك أفراد التنظيم أهمية ووفقاً لذلك يشكل دوراً وسيطاً بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار والتغير في سلوك أفراد التنظيم وتبعاً لمدى تأثر أفراد التنظيم يتكون مستوى التزامهم التنظيمي ورضاهم عن العمل والمؤسسة(القويدر، 2007).

وبما أن الالتزام التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الأهداف التعليمية، فإن المعلم الذي يشعر بمستويات عالية من الرضا والالتزام التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متفانياً يبذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته، وهذا ما ننشده في المعلم في ضوء المنظومة القيمية التي يمكن أن يتسم بها كل مدير بما يتفق مع واقع البيئة التنظيمية للمدرسة وبما يتفق مع واقع قيم المعلمين أنفسهم وقيم الطلبة وقيم المجتمع المحيط بالمدرسة، بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة للتعرف على المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

2.1 مشكلة الدراسة:

نظراً للتغيرات السريعة وكثرة المستجدات التي تحدث في كل مجتمع فلا بد من التأقلم مع مثل هذه التغيرات والمستجدات، والعادات والتقاليد المجتمعية، ولا سيما أن هذا الزمن هو زمن الثورة المعرفية وزمن انتشار الاتصال السريع، وكثرة الأزمات وقد تؤدي مثل هذه التغيرات إلى تغير سلوك الفرد.

لذلك تعد دراسة المنظومة القيمية لكل فرد من أفراد المجتمع أمراً مهما لا بد من إعادة النظر فيه وخاصة في المؤسسات التعليمية نظراً إلى أن مدخلاتها بشرية ومخرجاتها بشرية من طلبة ومعلمين ولا ننسى الدور البارز الذي تلعبه البيئة المحيطة بالمدارس، يؤكد موضوع هذه الدراسة على التركيز على المنظومة القيمية لمدير المدرسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، وإذا وجدت المنظومة القيمية فكيف يُمكن التوصل إلى سُبل تعزيز هذه القيم لدى كل مدير بما يتوافق مع التغيرات السريعة خاصة في حقل الإدارة التعليمية.

ولقد أوصت العديد من الدراسات بإجراء دراسات حول موضوع القيم والالتزام التنظيمي، وأوصت دراسة الطعاني(2006) بإجراء دراسات تشمل متغيرات لها علاقة بالمنظومة القيمية وذلك نظراً لأهمية القيم ودورها التربوي في نجاح العملية التعليمية، كما وأوصت دراسة الرشايدة(2004) بإجراء مزيد من الدراسات حول الإطار القيمي المرجعي للمعلمين والمديرين في المدارس الحكومية

والخاصة وكذلك الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم وصولاً إلى فهم القيم السائدة في القطاع التربوي ومحاولة بناء نسق قيمي واضح يتناسب والبيئة التربوية، كما أوصت دراسة أبو راضي(2013) بإجراء دراسات حول المنظومة القيمية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة.

مما استدعى إجراء هذه الدراسة لمعرفة المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء التطورات والتغيرات وانتشار الاتصالات السريعة في المجتمع و بالتالي تبلورت مشكلة الدراسة في السؤل التالي:

ما درجة توافر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وما علاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة الكرك؟

3.1 هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة توافر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات:(الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

4.1 أهمية الدراسة:

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

أ) أهمية نظرية بحثية:

1. أهميتها لمتخذ القرار في وزارة التربية والتعليم.
2. قد تفيد هذه الدراسة العاملين التربويين بإجراء دراسات أخرى يتم فيها تناول الموضوع من جوانب أخرى ومتغيرات أخرى.
3. كونها تتعلق بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في ضوء متغيرات ومستجدات كثيرة ولما لها من تأثير في سلوك المدير أو المعلم والتزامه التنظيمي.

ب) أهمية عملية تطبيقية من خلال:

1. تنمية وتعزيز مفهوم القيم لدى المديرين والمعلمين والعاملين في القطاع التربوي.
2. التعرف على مستوى المشاركة بين الإدارة المدرسية والمعلمين والإداريين العاملين في القطاع التربوي وبين المجتمع المحيط بالمدارس.

5.1 تعريف المصطلحات:

القيم: تعرف بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها(القريوتي، 2003).

والقيم كما يعرفها أبو العينين(1988) مجموعة من الأحكام والمعايير التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية بحيث يتمكن من اختيار أهداف وتوجيهات لحياته يراها جديرة لتوظيف إمكانياته،

وتجسد القيم من خلال الاهتمامات أو الاتجاهات أو السلوك العلمي أو اللفظي مباشرة أو غير مباشرة.

المنظومة القيمية: هي مجموعة الأحكام المعيارية التي تتكون لدى مدير المدرسة من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية، بحيث تمكنه من اختيار أهداف لعمله يراها جديرة لتوظيف إمكانياته(أبو العينين، 1988).

والتعريف الإجرائي للمنظومة القيمية الإدارية في هذه الدراسة: هي مجموعة القيم الإدارية التي توجه سلوك مديري المدارس الحكومية، كما يتم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة.

الالتزام التنظيمي: عرفه بيتر لو(Better Lo)على أنه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها(Kiesler,1991,P13).

وعرفه وينر(Winner) على أنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة(Vecchio,1991,P2).

الالتزام التنظيمي من الناحية الإجرائية: درجة الانتماء والرضا الوظيفي للمعلمين والمديرين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك والقيام بواجباتهم ومهامهم والأدوار المنوطة بهم في ضوء المنظومة القيمية، ويقاس ذلك من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة.

6.1 حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظة الكرك التابعة لمديريات(قصبة الكرك، القصر، المزار الجنوبي، الأغوار) للعام الدراسي 2015/2014.

الفصل الثاني

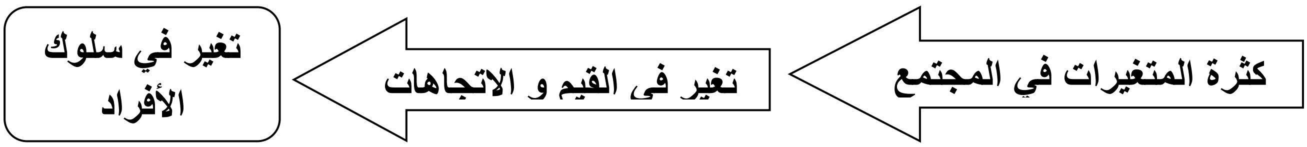
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الأدب النظري:

1.1.2 المنظومة القيمية الإدارية:

تمهيد:

شهدت السنوات القليلة الماضية ارتفاعاً في وتيرة التغيرات العالمية على الصعيد السياسي والاقتصادي والفكري بفعل مجموعة من العوامل ومن أبرزها التغير في القيم والاتجاهات، وبالتالي تغير في السلوك، ومحور هذه الدراسة لمعرفة طبيعة المنظومة القيمية الإدارية التي توجه سلوك مديري المدارس الحكومية والقادة التربويين والعاملين في القطاع التربوي في ضوء هذه التغيرات، وقد يكون هذا التغير نسبي في القيم الإدارية لدى مديري المدارس.



شكل (1)

تغير السلوك بتغير القيم والاتجاهات

ويرى حمادات(2006) أن هناك ضرورة لمواكبة المتغيرات البيئية والتكنولوجية وإجراء التغييرات في الهياكل والعمليات والسياسات، وهذا يعني أنه ليس بالإمكان التحديد وبشكل دقيق الطبيعة والشكل الذي يجب أن تكون عليه التنظيمات المستقبلية وانعكاساتها على سلوك العاملين، وما يمكن تقديمه هو وصف المتطلبات المستقبلية التي تحتاج لها القيادة في المستقبل ومن هذه المتطلبات:

1.المرونة: ويقصد بهذه الصفة أن تكون المدرسة قادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها على النحو الذي يمكنها من التواؤم والانسجام والمواكبة لما يجري حولها من تغييرات لأن ما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل، بل قد يكون عائقاً أمام تقدم المنظمة ونجاحها واستمرارها.

2.التركيز على توفير فرص التطور الذاتي: إن الظروف والمتغيرات الراهنة تفرض على الموظفين مزيداً من السعي إلى فرص عمل تمكنهم من تطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم ليتمكنوا من الاستمرار والتقدم في العمل، ويستلزم هذا الفهم أن تهيئ لهم القيادة والمنظمة التي يعملون فيها فرصة للتطوير والنمو الذاتي وأن تنفق الكثير من الأموال على تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم مما يدفع العاملين إلى الاستمرار في عملهم لما يتوفر لهم من مزايا، إن مثل هذا المناخ التنظيمي يعزز ولاء الموظف وانتماءه للمؤسسة التي يعمل فيها .

3. الاعتماد على نمط عمل الفريق: يعد عمل الفريق أساساً لازماُ لأي منظمة ترغب في النجاح إذ لا بد من تشكيل جماعات عمل تقوم بالمهمات المختلفة، وتتغير فيها الأدوار حسب طبيعة العمل.

4.التركيز على الاستفادة من المزايا النسبية التي تتوافر للتنظيم: تتميز المنظمات الناجحة بتحديدها لنقاط التميز فيها، والبناء عليها إذ ليس هنالك وقت فائض ولا موارد فائقة يضيعها التنظيم للاستثمار في مجالات ليس له فيها مزايا نسبية.

5.التأكيد على التنوع: يقصد بالتنوع هنا التركيز على الكفاءات المتنوعة ذات الخلفيات الفكرية المتعددة القادرة على تلمس الاحتياجات المتنوعة لأفراد المجتمع، والقادرة على إتباع أساليب وجداول عمل متنوعة من حيث تقسيم أيام وساعات العمل على مدار الأسبوع وفقاً لمقتضيات ظروف العمل ومجالاته ومتطلبات التفرغ الكامل أو الجزئي.

من خلال هذه المتطلبات يرى الباحث أنه لا بد من الإشارة إلى مفهوم القيم التي توجه سلوك الأفراد ومنهم القادة التربويون ومديرو المدارس، ومعرفة مدى تأثرها بالبيئة المحيطة بالمدرسة، ومعرفة مدى التأثر بالبيئة الخارجية واتجاهات المجتمع وقيمهم وعاداتهم وكيفية التأقلم معها ومع التغيرات المستمرة في المجتمع.

مفهوم القيم:

القيم: نتاج اجتماعي، يكتسبها الفرد ويتشربها تدريجياً ويصنعها في إطار السلوك المرجعي، ويتم ذلك من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي وعن طريق التفاعل الاجتماعي(فلية وعبدالمجيد، 2005).

القيمة: هي الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك(فلية وعبدالمجيد، 2005).

ويعرف حمادات(2006) القيم على أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بثبات نسبي حيث أنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان. وهذا لا يعني أنها لا تتغير لذلك تهتم المؤسسات الإدارية بنشر قيم إيجابية تفيدها في تحقيق المهام المنوطة بها وفي إيجاد تفاهم عام على هذه القيم وتقليل الصراع حولها، وتستمد القيم من البيئة المحيطة بمصادرها المختلفة.

وعرف استيتية وصبحي(1999) القيم بأنها مجموعة أفكار ومبادئ يكتسبها الفرد في بيئته الاجتماعية، وهو يؤمن بها ويتذوقها، وتتشكل في مجموعها النسق القيمي الذي يحكم سلوك الفرد وممارسته، ويساعده في التكيف مع بيئته الاجتماعية.

وينظر نيوكمب(Newcomp) إلى القيم على أنها أهداف، فالقيمة عنده (هدف عام ضمن مجموعة أهداف أعم)، والقيم من منظور الاتجاهات هي معتقد يتعلق بما هو جدير بالرغبة هذا عند كرتش وبلاش(Krech& Blatch) (الرشايدة، 2004).

وبين محمد والمشار إليه في شمس الدين(2006) أن هناك سببين لوجود اختلاف بين الباحثين في التحديد الدقيق لمفهوم القيم وهما:

أ) ارتباط مفهوم القيم بالتراث الفلسفي، فقد أشبعته الفلسفات المختلفة كالمثالية والبرجماتية والواقعية بحثاً ودراسة كل من منطلقاتها ومسلماتها الخاصة.

ب) يشكل مفهوم القيم مصطلحاً مشتركاً بين مجموعة من العلوم والمعارف كالفلسفة وعلم الاجتماع والاقتصاد والتربية، وكل ينظر إليه من مجاله وزاويته.

القيم من المنظور الإسلامي:

إن الله سبحانه وتعالى كرّم الإنسان، وميزه بخصائص لا توجد في عالم الأحياء، ومن أهمها عمارة في الأرض. فالله سبحانه وتعالى خلق الإنسان وأهّله ليستعمر الأرض بالأعمال الصالحة في ظل المنهج الرباني وفي حدوده قال تعالى:

﴿هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها﴾ #1، هود آية 61، وحتى لا يستغل الإنسان هذا التفضيل والتكريم في الإساءة إلى البيئة، والتعدي على المخلوقات الأخرى، قدم الإسلام نظاماً قيمياً يعاونه في التعايش السلمي مع البيئة، ويعمل على ضبط السلوك، ويتبلور هذا الاهتمام من خلال مفهوم القيم البيئية الإسلامية الذي ينص على مجموعة الأحكام المعيارية المنبثقة من الأصول الإسلامية، التي تكون بمثابة موجهات لسلوك الإنسان تجاه البيئة، وتمكنه من تحقيق وظيفة الخلافة في الأرض، ومن هذه القيم(الخضي وسمارة، 2009):

أولاً : قيم المحافظة: وهي تختص بتوجيه سلوك الأفراد نحو المحافظة على مكونات البيئة، وفي هذا المجال حرصت العقيدة الإسلامية على أن يحيا الإنسان في بيئة صحية مناسبة ووضعت عدداً من القواعد والمبادئ والقيم البيئية التي تكفل سلامة البيئة وحمايتها من العبث، من خلال نصوص وإشارات وآداب موجهة لتكوين ثقافة بيئية، وسلوك قويم لدى الأفراد يقدّر البيئة ويحافظ عليها.

ثانياً: قيم الاستغلال(التوازن والاعتدال): وهي تلك القيم التي توجه سلوك الأفراد نحو الاستغلال الجيد لمكونات البيئة، فقد أتاح الإسلام للإنسان التمتع بموارد الطبيعة من غير إسراف ولا تبذير. قال تعالى: ﴿وكذلك جعلناكم أمة وسطاً﴾ #2، البقرة آية 143.

ثالثاً: القيم الجمالية: وهي القيم التي تختص بتوجيه سلوك الإنسان نحو التذوق الجمالي.

وبشكل عام فان الإسلام كدين له نظرة متكاملة للطبيعة البشرية، حيث يحقق النظرة المتكاملة للإنسان بطبيعته المادية والروحية إلى جانب العبادات والمعاملات فان الشريعة الإسلامية تدعو إلى الخير والفضيلة، وتحث على مكارم الأخلاق وتأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر، وتحمي القيم وترعى المصالح على أساس من العدل، والإنصاف والرحمة والمساواة، وهكذا فان عامل الدين ينعكس على سلوك ومعتقدات الموظفين في المدارس والجامعات وغيرها وعلى الممارسات والعادات داخل المؤسسات التعليمية، فإذا أخذنا على سبيل المثال قيمة حسن الخلق في الدين الإسلامي فإننا نجد الرسول (ص) يبين هذه القيمة من خلال هذه القاعدة الجميلة

التي تضمنت مختلف أنواع العلاقات الممكنة والتعاملات البشرية المختلفة وذلك حينما قال عليه السلام لأبي ذر رضي الله عنه قال "اتق الله حيثما كنت، واتبع السيئة الحسنة تمحها، وخالق الناس بخلق حسن" (رواه الترمذي وقال حديث حسن)(الزهراني، 2010).

أهمية القيم:

تؤدي القيم عدة وظائف تترجم الأهمية العلمية لها في المؤسسة التربوية، وقد أشار إلى بعضها(الطويل، 2006):

1- تقوم القيم بأداء وظيفة المعيار الذي يحدد ويوجه سلوك الأفراد في المؤسسات التربوية سواء أكانوا قادة أم معلمين أم إداريين.
2- تبني القيم شخصية الأفراد العاملين في المؤسسة ضمن نسق واضح ومحدد.
3- تحافظ على تماسك البناء الاجتماعي للمؤسسة التربوية، واستمراريته.
4- تحافظ على هوية المؤسسة التربوية وثقافتها التنظيمية، وبالتالي تحافظ على هوية المجتمع وثقافته الخاصة به.
5- تساعد في حل الصراعات واتخاذ القرارات، ذلك أن القيم هي مجموعة من المبادئ التي يتعلمها الفرد لتساعده على الاختيار بين البدائل المختلفة، وحل الصراعات واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجهه.

ويرى ديل وكينيدي(Deal & Kennedy, 1982) أن أهمية القيم بوجود قيم عمل مشتركة يمتد ليشمل جميع نواحي المنظمة. فالمنظمات التي تمتلك قيم عمل مشتركة قوية تميل إلى عكس تلك القيم في تصميم التنظيم الرسمي، كما أن هذه القيم تشير إلى ماهية ونوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة، والتي يجب بذل أقصى الجهود لتحقيقها كعملية تطوير المنظمة أولا والعلاقات الخارجية ثانيا، والاستراتيجيات طويلة المدى ثالثا. كما أن قيم العمل تحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات، وهي تلعب دورا هاما في تحديد المنتج الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة، فإذا كان تطوير المنتج في المنظمة هو القيمة المهيمنة فإن هذا قد يثير الرغبة لدى أفضل الأفراد في المنظمة للعمل في مختبرات وبحوث التطوير، وإذا كان العميل هو القيمة المهيمنة فإن هذا

قد يدفع الأفراد للعمل في قسم المبيعات، وإذا كان الطالب هو محور العملية التعليمية كما هو شائع في المنظمات التربوية وهو القيمة المهيمنة فإن هذا يثير الرغبة لدى العاملين في المنظمة التربوية للعمل بجد للنهوض بمستوى الطالب نحو الأفضل.

ويرى الرشايدة(2004) أن القيم تبدو في مقدرتها على تحقيق تكامل الفرد واتزان سلوكه ومقدراته من حيث مقاومة الانحرافات والتوازن بين مصالح الفرد الشخصية ومصالح مجتمعه، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، والتوافق بين الخلق والشخصية، فضلاً عن ما ذكر فإن للقيم دوراً في تعبيرها عن الواقع الاجتماعي وما به من تماسك أو تصارع، وكذلك تعدّ عنصراً من عناصر الثقافة الرئيسية لأي مجتمع من المجتمعات، ويمكن للقيم أن تحدد النشاط الاجتماعي وتنظمه لكافة الأفراد في المجتمع.

مصادر القيم:

هناك العديد من المصادر للقيم كما أشار إليها القريوتي(2003) ومن هذه المصادر ما يلي:

1. **التعاليم الدينية:** حيث يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد منها القيم.
2. **التنشئة الاجتماعية:** حيث تختلف قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع ما عن قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع آخر.
3. **الخبرة السابقة:** وتعتبر خبرات الشخص مهمة وتظهر في القيم التي يعطيها للأشياء.
4. **الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:** حيث إن عضوية الفرد في الجماعات تعتبر من المصادر المهمة للقيم، فالفرد يغير قيمه وسلوكه بفعل تأثير ضغوط الجماعة عليه.

وأضاف حمادات(2006) مصادر أخرى للقيم تمثلت فيما يلي:

1. **المؤسسات التعليمية:** إذ تؤدي المؤسسات التعليمية دوراً مهماً في إعداد الفرد لدخول المجالات المهنية وتنمي لديه سلوكاً إيجابياً تجاه المسؤولية والولاء والانتماء والعمل.

2. **القيادة والقوة:** يمكن النظر إلى القيادة والقوة المصاحبة لها بأنهما مصدران أساسيان يتم عن طريقهما غرس القيم والفضائل والأخلاق الحميدة في نفوس الأفراد والعاملين من خلال الاحترام المتبادل والتعاون بين جميع الأطراف.
3. **الإعلام:** يعد الإعلام من الوسائل المهمة والمؤثرة جداً في غرس القيم في نفوس الأفراد.

مكونات القيم:

للقيم أبعاد مختلفة وقد اشار الزدجالي والمشار إليه في الصرايرة(2005) إلى ثلاثة أبعاد والتي تشكل مكونات القيم وهي:

أ. **البعد المعرفي:** وهو ما يعرفه الفرد من خبرات ومعلومات حول موضوع معين، وتشمل المفاهيم والحقائق والمعارف، ويعتبر "الاختيار" معيار هذا البعد ويعني أن الفرد ينتقي القيمة من بين بدائل مختلفة بحرية بحيث ينظر الفرد في عواقب اختيار كل بديل ويتحمل مسؤولية ذلك، كما ويعتبر الاختيار هو المستوى الأول في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم ويتكون من خطوتين:

1- تعرف القيمة واستكشاف البدائل الممكنة.

2- النظر في عواقب كل بديل.

ب. **البعد الوجداني:** ويقصد به الانفعالات التي تُظهر سلوك الفرد، وميله في الموقف أو المواقف التي تنشط فيها القيم نحو توجه معين ويعتبر التقدير معيار هذا البعد وهو المستوى الثاني في سلم مكونات القيم ويتكون من الخطوات التالية:

1- الاختيار الحر للقيمة بناء على كل موقف يمر به الفرد.

2- الشعور لاختيار القيمة أي الاقتناع بها وقبولها حسب ما يتطلب كل موقف.

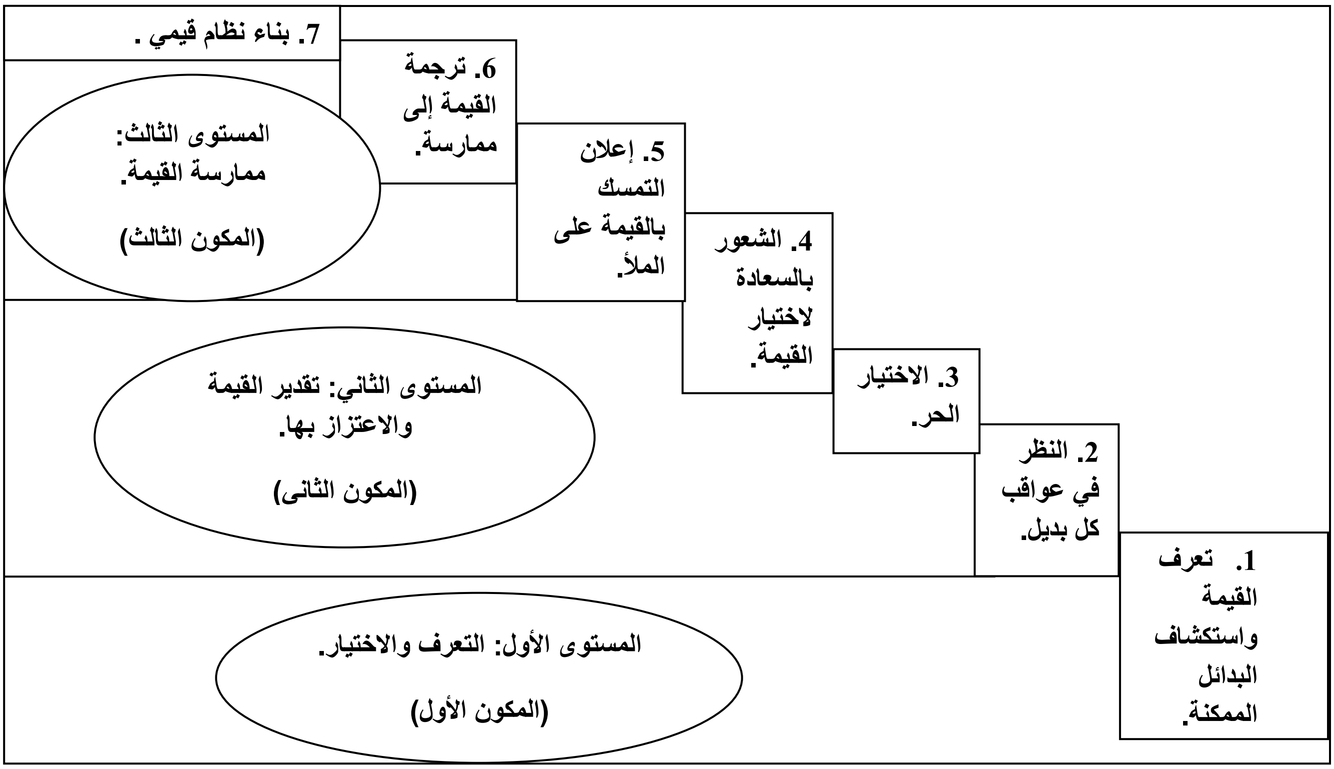
ج. **البعد السلوكي:** ويتمثل في الكيفية التي يجب أن يسلكها الفرد تجاه موقف معين ومعياره "الممارسة" وتعتبر الممارسة المستوى الثالث في سلم مكونات القيم ويتكون من الخطوات التالية:

1- إعلان التمسك بالقيمة على الملأ.

2- ترجمة القيمة إلى ممارسة.

3- بناء نظام (نمط) قيمي.

وقدم سايمون(Simon) والمشار إليه في الزدجالي والصرايرة(2005) أنموذجاً يمثل مكونات القيم والعلاقات التي تربط بينها من خلال وصفها في سلم مكونات القيم كما في الشكل(3):



الشكل (2)

سلم مكونات القيم المصدر: الزدجالي المشار إليه في الصرايرة(2005).

تصنيف القيم:

أولاً: تصنيف القيم الإدارية:

وفقا للعالم (Buchholz, 1978) توجد خمسة أنواع للقيم الإدارية تم اختيارها في الدراسة الحالية وهي كما يلي:

1. **قيم أخلاقيات العمل:** إن العمل شيء مقدس والإخلاص له واجب لأنه يمنح الشرف والكرامة وأن الفرد يكتسب الاحترام عندما يكون مفيداً لمجتمعه.
2. **القيم التنظيمية:** إن العمل ليس غاية وإنما وسيلة لتحقيق مصالح المجموعة، وهذا يتم عبر تحشيد الطاقات لتعزيز نجاح المنظمة.

3. **القيم الإنسانية:** إن العمل هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الفرد ذاته، وأن الاهتمام بالإنسان في موقع العمل أمر ضروري يفوق الاهتمام بالجوانب المادية الأخرى.

4. **قيم المشاركة الجماعية:** إن العمل أساس إشباع حاجات الأفراد وأن السماح للأفراد بالمشاركة في القرارات سيؤدي إلى الإبداع وإنجاز المهام المطلوبة.

5. **قيم الراحة والفراغ:** إن العمل وانجاز المهام أمر ضروري، ولكن إفساح المجال للعاملين بالحصول على أوقات للراحة وممارسة هواياتهم إثناء ساعات العمل أمر ضروري أيضا.

ثانياً: القيم من حيث بعد المحتوى:

وجاء في كثير من الدراسات بأن هناك تصنيفات كثيرة للقيم كما صنفها العالم الألماني سبرينجر(Springer)، ووفقاً لما جاء في دراسة الحمايدة(2006)، ودراسة الرشايدة(2004)، ودراسة أبو راضي(2013)، وتم الاتفاق على مجموعة من التصنيفات من حيث بعد المحتوى أهمها:

1. **القيم النظرية:** تعبر هذه القيم عن اهتمام الفرد وميله للبحث واكتشاف المعرفة والحقيقة، فالفرد يتخذ اتجاهاً معرفياً ونظرياً من العالم المحيط به وفقاً لهذه القيم.

2. **القيم الجمالية:** ويقصد بها ميل الفرد واهتمامه إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق الشكلي والتنسيق، وهي قيم يمتلكها من لديه الذوق الفني.

3. **القيم الاجتماعية:** ويتعلق هذا النوع من القيم بميل الفرد وحبه لغيره من الناس، والرغبة بمساعدتهم والتضحية من أجلهم. وأن الفرد ينظر لغيره على أنهم غايات وليسوا وسائل للوصول إلى غايات.

4. **القيم الدينية:** وهي التي تهتم بالشؤون الدينية والسعي نحوها، وإدراك الكون والسعي لمعرفة أصل الإنسان ومصيره، ومعرفة القوة التي تسيطر على هذا العالم.

5. **القيم الاقتصادية:** وهي التي ترتبط بالنواحي المادية والمالية، حيث يميل الإنسان الاقتصادي إلى ما هو نافع ومفيد، ويتميز بالنظرة العلمية التي تقوم الأشياء تبعاً لمنفعتها.
6. **القيم السياسية:** وترتبط بالمركز والسلطة، وهذه القيمة يمثلها الأشخاص الذين يمتلكون السلطة والقوة في التحكم في الأشياء والأشخاص، والقدرة في توجيه غيرهم.

ثالثاً: تصنيف القيم من حيث بعد المقصد: حيث قسمها روكيش(Rokeach, 1979) والمشار إليه في دراسة الحمايدة(2006) وفقاً لهذا البعد إلى قسمين:

1. **قيم غائية:** وهي قيم ينظر إليها على أنها غايات وأهداف يرنو إليها الأشخاص.
2. **قيم الوسيلة:** وهي القيم التي ينظر إليها الأفراد على أنها وسيلة وطرق للوصول إلى الغايات.

رابعاً: تصنيف القيم من حيث بعد الشدة: وتصنف من حيث هذا البعد إلى ثلاثة تقسيمات وهي:

1. **القيم الملزمة:** وهي التي يشجع المجتمع أفراده على الالتزام بها وتبنيها لأنها تمس كيان المصلحة العامة، وتتصل بالمبادئ والمعتقدات والأعراف الاجتماعية.
2. **القيم التفضيلية:** وهي القيم التي يشجع المجتمع أفراده على الالتزام بها، ولكن لا يلزمهم إلزاماً يتطلب العقوبة على مخالفتها.
3. **القيم الافتراضية:** وهي القيم التي يشعر الفرد باستحالة تحقيقها بصورة كاملة(الحمايدة، 2006).

خامساً: تصنيف القيم من حيث الوضوح:

1. **قيم ظاهرة:** وهي التي يصرح عنها ويعبر عنها بالكلام، أن يدعي الشخص الوطنية أو الاستقامة أو النظافة.
2. **قيم ضمنية:** وهي التي يستدل على وجودها من سياق سلوك الأفراد من خلال أثناء حياته في مواقف متعدد(الرشايدة، 2004).

سادساً: تصنيف القيم من حيث العموم: وتصنف إلى قسمين وهي:

1. **القيم العامة:** وهي القيم التي تنتشر في المجتمع بشكل عام، ومتعارف عليها ويتوقف انتشارها على مدى تجانس المجتمع(الحمايدة، 2006).
2. **القيم الخاصة:** وهي التي تتعلق بشخص، أو مناسبة اجتماعية معينة، أو جماعة أو موقف معين.

سابعاً: تصنيف جوردون للقيم: وتصنف القيم لدى مدير المدرسة حسب مقياس جوردون للقيم(Gordon) والمشار إليه في الطعاني(2006):

1. **قيم الدعم:** أن يعامل مدير المدرسة بلطف وتفهم ويتلقى تشجيعاً من الآخرين وأن يحترم أفراد المجتمع والمسؤولين.
2. **قيم الامتثال:** أن يقوم مدير المدرسة بعمله حسب الأنظمة والتعليمات الرسمية مع مراعاة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
3. **قيم الانتماء:** أن يعتز مدير المدرسة بمهنته ويحافظ على كرامتها ويرفع من شأنها ويزيد من العلم في سبيل تطويرها ويلتزم القواعد الأخلاقية في سلوكه العام والخاص.
4. **قيم الخيرية:** أن يعامل مدير المدرسة جميع الأفراد بلطف ويقدم المساعدة لهم ويراعي الحالات الإنسانية الملحة.
5. **قيم القيادة:** أن يكون مدير المدرسة مسؤولاً ويملك التأثير على الآخرين.
6. **قيم الاستقلالية:** أن يقوم مدير المدرسة باتخاذ القرارات اللازمة لعمله حسب التعليمات ودون أي ضغوط اجتماعية أو رسمية.

ثامناً: التصنيف من حيث البعد التاريخي: وصنفها السرحان والمشار إليه في الحمايدة(2006) إلى قسمين هما:

1. **قيم تقليدية (أصلية):** وهذه القيم تكون لدى الأفراد ذوي الشخصيات الموجهة والشخصيات التقليدية.
2. **قيم منبثقة (عصرية):** وتتواجد لدى الأفراد ذوي الشخصيات الموجهة نحو الذات.

تاسعاً: تصنيف جرافيس (Graves): حيث قدم جرافيس ترتيباً هرمياً لقيم الشخصية من حيث ارتباطها بأنماط حيايتية مختلفة وحددها بسبعة مستويات وهي(الطويل، 2006: ص137):

1. **المستوى الإرتكاسي:** وتعني استجابة الفرد للحاجات الفيسولوجية الأساسية.
2. **المستوى القبلي:** حيث يتميز الأفراد بدرجة عالية من الاعتمادية ويتأثرون بالعادات والتقاليد وسلطة المتنفذين.
3. **المستوى الفردي: أي** أن الأفراد متمسكون بفرديتهم بشدة ويتصفون بالأنانية والعدوانية ويستجيبون بشكل رئيسي للسلطة.
4. **المستوى الإمتثالي المحافظ:** لا يتحمل الأفراد الغموض ويجدون صعوبة في قبول أفراد لهم قيم مغايرة لقيمهم ويرغبون في أن يقبل الآخرون قيمهم ويمثلوها.
5. **المستوى التناوري الانتهازي:** ويعني سعي الأفراد إلى تحقيق أهدافهم بالتلاعب بالأشياء ومناورة الناس، وهم غالباً ما يكونون ماديين ويسعون بشكل حثيث للمكانة والتقدير.
6. **المستوى الاجتماعي:** حيث أن الأفراد يهتمون بدرجة تقبل الآخرين لهم وبقدرتهم على معايشتهم أكثر من اهتمامهم بتقدمهم.
7. **المستوى الوجودي:** يعني أن لدى الأفراد قدرة كبيرة على تحمل الغموض، وكذلك تحمل الأفراد ذوي القيم المختلفة عن قيمهم وهم يعبرون عن آرائهم نحو كل ما يواجههم من مواقف أو أشخاص.

ويرى القريوتي(2003) أن القيم في المدرسة يمكن أن تكون مجموعة من المعتقدات التي تحكم وتوجه السلوك لتحقيق الأهداف المرغوب بها، ونمط العلاقة بين المعلمين، وبين الطلبة والمجتمع المحيط بالمدرسة وهي:

1. **القيم الأساسية:**

- الثقة بالمعلمين واحترامهم.
- التأكيد على الإنجاز والعطاء.
- تشجيع المرونة والإبداع.

2. الأهداف:

- تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- الاهتمام بالطلبة وبالمعلمين.
- الاهتمام بتحقيق مصالح المجتمع المحيط بالمدرسة.
- الاهتمام بتطور المدرسة.

3. الإستراتيجيات والممارسات:

حيث إن بعض المدرين يتبعون الإدارة الميدانية للتعرف على أداء المعلمين على أرض الواقع، وأيضا الإدارة بالأهداف الذي يتم من خلالها إشراك المعلمين في بعض الأنشطة، وكذلك تشجيع الاتصالات المفتوحة التي تسمح للمعلمين بتقديم ما لديهم من معلومات ومقترحات.

نظرة الفلسفات إلى القيم:

اختلفت وجهات النظر في مفهوم القيم وماهيتها وحقيقتها، وبالتالي هناك تفاوت في وجهات النظر بين الفلسفات المختلفة وهي كالآتي:

1. **الفلسفة المثالية:** تنظر الفلسفة المثالية للقيم على أنها ثابتة وخالدة وغير قابلة للتغيير ولا للزوال وتستمد من عالم المثل والأفكار(المحادين، 2003).
2. **الفلسفة البراجماتية:** تؤمن بعدم وجود قيم أخلاقية مطلقة، فالقيم ليست ثابتة، بل تتغير وتكون هي والأخلاق بشكل عام نسبية، ومصدر القيم يتمثل في الخبرات الإنسانية، وتقاس هذه القيم بنتيجتها، وما تعود به على الفرد والمجتمع في المواقف التي تطبق فيها(العوا، 1986).
3. **الفلسفة الواقعية:** وتنظر إلى القيم على أنها حقيقة موجودة في العالم، وليست تصوراً، وكل شيء له قيمة، ويستطيع الإنسان أن يكتشف القيم من خلال الأسلوب العلمي أي باستخدام العقل، والقيم عند الواقعيين مطلقة، مع التأكيد بأنه يمكن الحصول عليها من خلال الخبرة عبر مراحل الحياة(زاهر، 1984).
4. **الفلسفة الوجودية:** يرى أصحاب الفلسفة الوجودية أن القيم لا توجد منفصلة عن الأفعال التي يمارسها الإنسان بحريته وبناء على اختياره، ولكن يجب أن

يختار ما هو خير، لأن الاختيار في حد ذاته يؤكد أن لديه قيماً(الرشايدة، 2004).

5. **الفلسفة الماركسية:** أول من وضع مبادئ الفلسفة الماركسية (المادية الجدلية) هو الفيلسوف الألماني كارل ماركس (Marx) حيث أنها نسبت إليه، ويرجع الفضل في الدعوة إليها ونشرها إلى لينين (Lenin)، وتؤكد هذه الفلسفة على أن القيم تتسم بطابع اجتماعي، وأنها تظهر في مجرى نشاط الإنسان العملي، وأن ما يصلح لأفراد المجتمع بصورة عامة يصلح للفرد المعين بحد ذاته، وانه لا يمكن فهم القيم بعيداً عن البيئة الاجتماعية(ناصر، 2004).
6. **الفلسفة الإسلامية:** فالقيم لم ترد بهذا اللفظ، وإنما ورد معناها معبراً عن ألفاظ شتى كالخير والشر، والمعروف والمنكر، والفضيلة والفاحشة، والحسنة والسيئة، ومصادر القيم في الفكر الإسلامي هي ذاتها مصادر التشريع الإسلامي، فهي تستمد مبادئها من الإسلام وبما جاء من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة(الحياري، 1999).

الإدارة بالقيم:

إن القيم الإدارية المتوافقة هي التي تكفل استمرار المنظمات ونجاحها في تحقيق الأهداف، فهنالك ما يشبه حالة "علاقة عقدية " هي التي يلتئم الأفراد حولها وتمثل أساس وجوهر علاقاتهم وتتجسد هذه العلاقة في أمرين أساسيين هما:

1. الاتفاق على وجود سلطة تتولى حكم الجماعة وإدارة شئونها.
2. الاتفاق على قيمة جوهرية عليا لتكون أساس وجود هذه السلطة ومبرر بقائها والإطار المعياري الذي يحكم حركتها.

والقيم كما أشارت إليها العتيبي(2009) عنصر ارتبطت بالمفاهيم الإدارية منذ اتجهت الدراسات الإدارية إلى التداخل مع علم السلوك الإنساني، كما وأشار الباحثان فرنش وبيل جونيور المشار إليه في العتيبي(2009) إلى أن معظم التأثيرات المهمة من النظرية والتطبيق والملاحظات التي استخدمها ممارسو تطوير المنظمات في تسلسل زمني لأهم الأحداث في علم الإدارة والأفكار عن المنظمة في

نقاط ركزت على المبدأ الذي أطلقته كل مرحلة بحثية ونظرية إدارية وكانت على الترتيب التالي:

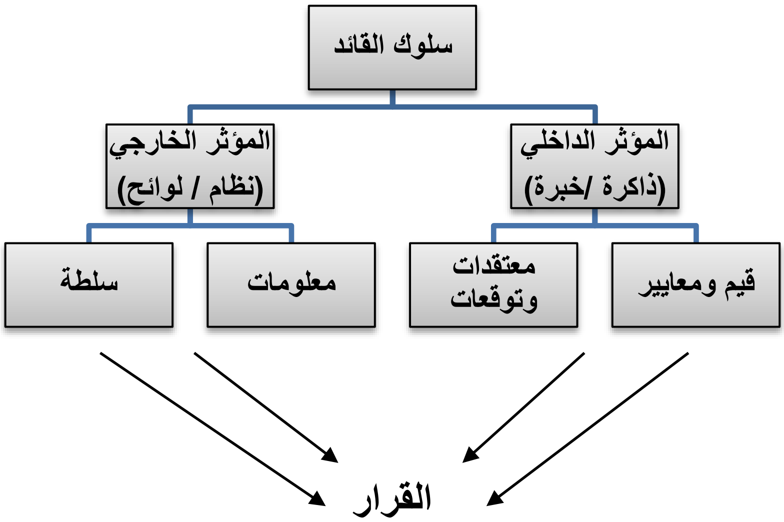
1. أطلق كتاب فريدريك تايلور(Fredrick Taylor) عام 1911م "**مبادئ الإدارة العلمية**"، وبدأت حركة الإدارة العلمية وكان تركيزها على دراسات الوقت والحركة والإنتاج، بعيداً عن الاعتراف بالقيم أو حتى الطابع الإنساني للإدارة.
2. ثم قدم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر(Max Weber) عام 1922م "**مفهوم البيروقراطية**" على أنها الطريقة المثلى ذات الكفاءة لتنظيم الناس، وأن تدرج السلطة والتركيز على أقسام العمل، واللوائح الرسمية والإجراءات الصارمة تخلق آلة بشرية محكمة يطلق عليها المنظمة.
3. أما ماري باركر فوليت (Mary Follett) فلقد كتبت في عام 1926م مقالة بعنوان "**إعطاء الأوامر**" أيدت فيها مشاركة القيادة والتعاون في حل المشكلات بين الإدارة والعمال، فكان مسارها الفكري مركزاً على العلاقات بين الإدارة والعمال.
4. وفي الفترة ما بين عام 1927–1932م قدمت "**دراسات هورثورن**" المشهورة اتجاهاً جديداً يدعم دور المعتقدات والقيم وأثرها في السلوك داخل المنظمات، إذ أوضحت أولوية العناصر الاجتماعية في الإنتاجية والروح المعنوية، وأن الناس يأتون للعمل بمكونات الشخصية كلها دون استثناء فتصبح أحاسيسهم واتجاهاتهم نحو العمل وبيئته والمشرفين هي الأساس المقرر لأدائهم.
5. وفي عام 1957م ظهر كتاب كريس أرجيرس(Chris Argyris) "**الشخصية والمنظمة**" فعرض اعتقاده عن وجود تعارض متأصل بين احتياجات المنظمات واحتياجات الأفراد، ولعل هذا الكتاب هو الإشارة الأولى فكرياً نحو طبيعة التعارض والاختلاف بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المنظمة.
6. وفي عام 1966م قدّم دانيل كاتز(Daniel Katz& Robert) وروبرت كتاب "**علم النفس الاجتماعي للمنظمات**" وشرحا فيه الأداء في المنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة، وهكذا يرى فرينش وبيل جونيور(French& Bill Junior) أن الأفكار الإدارية لم تتصل بالقيم منذ بدايتها لتأخرها– أي النظريات– في

إدراك ملامح السيطرة الإنسانية على المنهج الإداري، فالآلة أو النظام يقفان باعتبارهما عنصرين عاجزين أمام المكون البشري.

وهذا الترتيب الزمني لاتجاهات الفكر الإداري الذي سبق الوصول إلى نظرية الإدارة بالقيم يمنح هذه النظرية خلاصة الخبرات الفكرية والتجارب التطبيقية للنظريات السابقة؛ إذ تعبر عن حاصل مجموع الرؤى التي حاولت تفعيل التداخل بين العلوم السلوكية وعلم الإدارة، هذا العلم الذي أصبح في عصر الصدام الحضاري يحاول الحفاظ على هوية وخصوصية لكل بيئة إدارية، متخذاً في محاولاته هذه من الثوابت القيمية والمبادئ ركيزة تخصيص ومسار حماية، ولقد تبارى علماء الإدارة جهدهم نحو وضع دعائم تعالج وتكافح الآثار السلبية لعملية الفصل بين خصائص العنصر البشري والنظام.

تأثير القيم على القرارات الإدارية:

يرى علماء النفس أن السلوك الظاهري هو أحد وجهي القيمة، والوجه الآخر هو الإدراك الباطني، وكل اتجاه للعمل أو السلوك يمكن ملاحظته أو رصده، هو في الواقع المظهر الخارجي المعبر عن أحكام القيمة الداخلية وأن اختيار الشخص لهذا الطريق أو ذاك، وهو سلوك يتأثر بالحالة الداخلية وبمجموعة من المؤثرات الخارجية والتي من ضمنها المؤثرات التنظيمية، فهي جزء وليست الكل، ويوضح السقا أن التعامل مع القيم التي تؤثر على متخذي القرار داخل النظام لابد أن يكون تعاملا قائما على تحليل الأثر الشخصي الداخلي على السواء مع الأثر التنظيمي الخارجي، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي(الزهراني، 2010):



الشكل(3)

تأثير القيم على العمليات الإدارية

السقا 2001م اثر القيم على فعالية القرارات الإدارية، ص 79

ان العمل الإداري مفعم بالقرارات القيمية، والإداريون التربويون يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم، فهم مثلاً في تعاملهم مع المناهج، والتقييم، والموازنة ويمارسون أحكاماً قيمية. ومن الملاحظ أن عملية اتخاذ القرارات القيمية لا يتوقف على الحقائق المجردة التي يحصل عليها الإداري أو على تمرير هذه الحقائق عبر الحاسبات الالكترونية فلذلك لن يؤدي إلى إنقاذ الإداري من ممارسة عملية اتخاذ القرارات القيمية اللازمة وهذه القرارات لها بعد بنائي معتقدي، وقيمي ومعرفي وثقافي، أي له إطاره الحضاري الذي يعيشه وينطلق منه في صنع القرارات. والعملية التربوية بمختلف قراراتها مليئة بالقيم، فإن العاملين وبالأخص الإداريين منهم يجب أن تتوافر لديهم معرفة معمقة في مجال دراسة القيم تفوق المعرفة التي يمتلكها أشخاص عاديون(الطويل، 2006).

علاقة القيم بالاتجاهات والعادات:

القيم والاتجاهات: حظيت الاتجاهات باهتمام كبير من العلماء، وفي بداية هذا القرن تركزت الدراسات على الاتجاهات أكثر من القيم ولقد لوحظ أن تلك الدراسات التي تناولت الاتجاهات مقارنة بالدراسات التي تناولت موضوع القيم قد مثلت نسبة 1.5% وكل ذلك نابع من منطق أن مفهوم القيمة أقل وضوحاً من

مفهوم الاتجاه. كما واعتمد كامبل (Kambel) أن المفهومين متشابهان. كما يختلف الاتجاه عن القيمة بأنه عملية تنظيم لعدد من الاعتقادات حول موضوع ما، بينما تُعزى القيمة إلى اعتقاد مفرد واحد من نوع خاص محدد، بحيث تتعلق بحالة مرغوب فيها من السلوك، لها صفة رفيعة تقود الأفعال والاتجاهات والأحكام وتختلف من موضوع إلى آخر ومن حالة إلى أخرى، وقد بين كل من روبنسون وشيفر ورايتسمان والمشار إليهما في شمس الدين(2006) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تبين اختلاف القيم عن الاتجاهات وهي:

1. القيمة عبارة عن موضوع سام بينما يركز الاتجاه على موضوع محدد.
2. تُعد القيمة معياراً لكن الاتجاه ليس معياراً.
3. عدد القيم قليل بينما عدد الاتجاهات كثير جداً.
4. تحتل القيم مركزاً رئيسياً ومهماً كمكون للشخصية ولذا فإنها تحدد اتجاهات الشخص وتحدد سلوكه، وإذا ربط الاتجاه بالقيمة فإنها تجعله أكثر ثباتاً وأقل تغيراً.
5. القيمة مفهوم أكثر ديناميكية من الاتجاه، ولها صلة أكثر بالدافعية من الاتجاه.

القيم والعادات: يشير مصطلح العادة في مفهومه السيكولوجي إلى حركة نمطية بسيطة تجلب اللذة لمن يقوم بها، أي أنها مجرد سلوك متكرر بطريقة تلقائية في مواقف معينة تصدر عن الفرد، في حين أن القيمة تتضمن تنظيمات أكثر تعقيداً من السلوك المتكرر وأكثر تجريداً، كما أنها تنطوي على أحكام معيارية للتفريق بين الصواب والخطأ، والخير والشر، وهذا لا يمكن توفره في العادة(الحمايدة، 2006).

علاقة القيم بالثقافة التنظيمية في المنظمات:

وجد مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات، والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد. بعض هذه القيم كما تناولها كل من الباحثين فرانسيس وودكوك(1996)، هي كما يلي:

1. **القوة:** إن الإدارة الناجحة؛ هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية، من خلال

إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة، مما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم، وتكتسب القوة من أربعة مصادر، هي: الملكية، والمعلومات والجاذبية، والمكافأة والعقاب، ويتم اكتساب هذه المصادر الأربعة للقوة والحفاظ على تهيئة الظروف الخاص، بالاهتمام والاحترام والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة للسلطة الفاعلة.

2. **الصفوة:** تتطلب القيادة الإدارية الفاعلة، مجموعة كبيرة وعالية من القدرات والكفاءات النادرة نسبيا، التي تتوفر في الصفوة، ولذا تعد الصفوة كقيمة خيارا صعبا، إذ يتم اختيارهم وفقا لعد معايير منها: تحديد الكفاءات، واستخدام المعايير الموضوعية، وتقصي سجل السلوك، والتعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة وتقييم الكفاءات الفعلية للمرشح، واستكشاف دوافع المرشح.
3. **المكافأة:** إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قيمة المكافأة وتقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته، والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب العقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء، ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف فيها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانات المناسبة، وتشكيل السلوك وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
4. **الفاعلية:** تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات، ومن هنا يهتم القادة والإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة، من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.
5. **الكفاءة:** تؤثر الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد، مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات، حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

6. **العدالة:** تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزا للأداء الفاعل. لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة، بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.
7. **فرق العمل:** تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية، والفاعلية، والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين لذا تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين، وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة.

القانون والنظام: ترسم كل جماعة إطارا من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، وتمارس المنظمات نفوذا كبيرا على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين، لذا؛ فإنه يجب على المديرين أن يدركوا الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة.

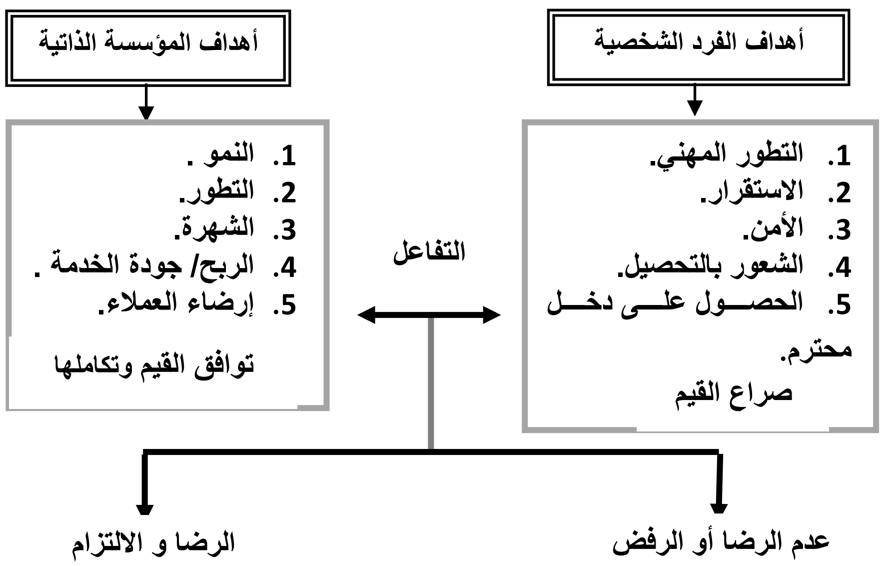
الصراع القيمي:

نتيجة للتفاعل الحاصل بين الفرد وبيئته والمنظمة وبيئتها فإنه يصعب توقع وجود شخصين متشابهين تماماً في منظومة قيمهم ومع ذلك فإن من المحتمل وجود تشابه في بعض الجوانب القيمية بين الأشخاص الذين يتشابهون في العمر، والأصول الاجتماعية أو العرقية، أو العائلية، أو الجغرافية، حتى أنه من الممكن أحياناً إعطاء بعض التعليمات بخصوص توجهات قيمية معينة لدى مجموعة معينة من الأفراد، كما يمكن ملاحظة أن الأفراد الذين يمارسون ذات المهنة يتمتعون ببعض القيم المتشابهة والمشتركة(Umstot, 1988).

إن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة هي سبب أساس لظاهرة الصراع التنظيمي فعند تحليل ظواهر الصراع والاختلاف داخل النظم الإدارية طرح الفكر

الإداري حلولا تعددت مجالات تطبيقها والعناصــــر التي تضمنتها، فأرجعت النظريات علل الصراع إلى التنظيم أو القيادة تارة والى الاتصال الإداري تارة أخرى، وهي في ذلك تتعامل مع منظومة القيم، إذ يحكم الفرد على أولوية إنفاذ هدف ما بناء على مرجعه القيمي، بينما تدفعه القيم التنظيمية إلى مجال تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، فيقع الفرد في صراع(صدام، 2004) ويوضح الشكل التالي معنى الصراع القيمي:

نموذج الصراع القيمي



الشكل(4)

المصدر : محمد صدام، 2004م، الإدارة بالقيم: اتجاه إداري حديث، ص 33

مفهوم المنظومة القيمية الإدارية:

عرفها روكيش(Rokeach, 1973) على أنها نظام من المعتقدات دائم النسبية تتعلق بالسلوكيات المفضلة والمرتبة بسلسلة متصلة حسب الأهمية.

وعرفها العايد(1989) المشار إليه في دراسة أبو راضي(2013) بأنها أنموذج منظم للقيم في مجتمع أو جماعة، وتتميز بالارتباط المتبادل بين القيم، يجعلها تدعم بعضها بعضاً وتكون كلاً متكاملاً، وبالتالي هو المكون الرئيس للبناء الثقافي للمجتمع فهو الذي يحافظ عليه ويدعم وجوده.

وعرفتها أبو راضي(2013) بأنها: مجموعة من العناصر تجتمع سوية في تنظيم معين بهدف الوصول إلى وضع معين وتحقيق غايات محددة، وإذا حدد الفرد الهدف والغاية التي يرغب الوصول إليها، فعليه تكوين منظومته القيمية الخاصة به والتي تكون النتيجة الحتمية لها هي شكل حياته نفسها وتحقيق غاياته المنشودة.

كما ويمكن تعريف منظومة القيم الإدارية بأنها مجموعة المعتقدات الثابتة نسبياً عند المدير والتي تمثل تفضيلاً معينا لشكل من أشكال السلوك أو هدف من أهداف الحياة.

وبعد استطلاع العديد من الدراسات والآراء حول مفهوم القيم يرى الباحث أن معظم الدراسات لم تركز كثيراً على أهمية القيم في ظل التغيرات السريعة ولما لها من تأثير على تغير سلوك الأفراد، وتبرز أهميتها في العديد من المجالات ولكن أهمها المجال التربوي والإدارة التربوية تحديداً نظراً لوجود مدخلات بشرية ومخرجات بشرية وتهيئة أجيال تسهم في بناء المجتمع في ضوء منظومة قيمية متكاملة ومتوازنة في كافة المجالات، وبالتالي الحد من الكثير من المشكلات والصراعات التي تؤدي إلى اختلال توازن المجتمع، والحد من ظواهر العنف المجتمعي بين أبناء المجتمع الواحد، والتركيز على وجود علاقات وتواصل بين المجتمع المحلي وبين المؤسسات التعليمية، والتأكيد على وجود علاقات بين الإدارة المدرسية والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وبين الطلبة وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية.

أهمية القيم الإدارية:

ويرى الطعاني(2006) أن للقيم الإدارية دوراً هاماً في تحديد السلوك الفردي لا سيما لدى القادة التربويين ومديري المدارس تحديداً، فإن القيم التي يمارسها مدير المدرسة تعد عوامل محددة لسلوكه، عندما يقوم بسلوك معين أو يختار مساراً فإنه يفعل ذلك وفي ذهنه أن هذا السلوك أو المسار يساعده على تحقيق بعض القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المدرسة والمجتمع.

وللقيم الإدارية دوراً في التوافق بين الأهداف العامة للمدرسة والحاجات الشخصية للأفراد العاملين داخل المدرسة.

وتساعد القيم الإدارية على رفع مستوى إنجاز العاملين إلى الحد الأقصى ويخلق منهم جماعة متماسكة متفاعلة.

مصادر القيم الإدارية:

تم الاتفاق على مجموعة من المصادر التي تنبثق منها القيم، ويرى الطعاني(2006) أن أهم مصادر القيم الإدارية هي:

1. **القوانين والأنظمة والتعليمات:** القوانين والأنظمة والتعليمات التي تصدر من الجهات العليا في الدولة أو من وزارة التربية والتعليم.
2. **المعرفة والخبرات:** أي معرفة المدير بالحقائق التي تدور حوله والعلم بما يجري والخبرات من خلال الممارسات اليومية، وكلما كانت السلطة مبنية على سلطة المعرفة والعلم كلما كانت أقرب إلى الموضوعية والفاعلية في تحقيق الأهداف.
3. **سلطة العرف والتقاليد:** ويقصد بها القوة القاهر للقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع وما يسيطر عليها من عادات وتقاليد لا يستطيع الفرد الخروج دون أن يقابل بمقاومة أفراد المجتمع.

تصنيف القيم الإدارية:

هناك مجموعة من التصنيفات لمنظومة القيم الإدارية كما جاء في جي غاو (Jie Gao, 2012) وهي ثلاث مجموعات:

1. **قيم من نوع سيغما(قيم مادية):** وهي التي تسعى للحفاظ على السلطة الضعيفة وتهدف إلى تحسين الأداء لديها بكفاءة وفاعلية، ويتم قياس هذه القيم من خلال الكلفة المالية والوقت المستخدم لتحقيق الأهداف المخطط لها.
2. **قيم من نوع ثيتا(تفاعلية):** وهي قيم تهدف للحفاظ على إدارة عادلة ونزيهة ومحاولة إقامة علاقات جيدة بين الإدارة والمعلمين، ويتم قياسها من خلال الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين.
3. **قيم من نوع لامبدا(التكيف والمرونة):** وهي القيم التي تسعى للحفاظ على إدارة مرنة وقوية تركز على التكيف مع التغيير السريع وتجنب فشل الإدارة ومواجهة

التحديات والأزمات، ويتم قياسها من خلال الأمن والنظام والمرونة، في حين أن الكارثة في هذه القيم هو إظهار الفشل من الإدارة وانهيار النظام.

خطوات تطبيق القيم:

لكل منظمة ناجحة طريقتها لاختيار قيمها بما يتوافق مع قيم العاملين ومع قيم المجتمع المحيط بها، ولكن بعض المنظمات قد تتشابه في طريقة تطبيقها، وقد حدد هارمون(Harmon, 1996) ست خطوات يمكن لكل منظمة أن تقوم بتطبيق القيم من خلالها، ولمستويات متفاوتة وهي:

1. **الالتزام بالقيم على مستوى القمة:** ومن خلال هذه الخطوة يبدأ الالتزام بالايمان بأهمية القيم. ويربط بوضوح بينها وبين صحة المنظمة ونجاحها على المدى البعيد.
2. **نشر القيم وإعلامها للآخرين:** في هذه الخطوة حتى القادة الملتزمون قد يفتقدون الصبر عند نشر القيم.
3. **تعليم طرق تطبيق القيم:** حيث أن جميع المنظمات تكشف عن قيمها أثناء عملية التوظيف والتعيين، أما بالنسبة لبعض المنظمات المطبقة للقيم فتنفذ هذه العلمية بوعي تام.
4. **وضع مقاييس للقيم:** أي التركيز على الإنتاج، وتحقيق الأهداف المطلوبة من العمل(أي القياس الكمي).
5. **التنسيق بين التنظيم وبين القيم:** على كل منظمة مراجعة تعريف قيمها دورياً بناء على تغير حاجات الموظفين والعاملين فيها.
6. **تقدير ومكافأة الأداء القيمي:** حيث تكتسب هذه الخطوة قوتها من مصادر مختلفة. فالتعريف والمقاييس والأنظمة توسع مدارك الناس بالنسبة للأداء.

توفر الخطوات السابقة تصميماً عملياً للنجاح ومعنى عميقاً للعمل. والقائد الملتزم يطبق الخطوات جميعها، والقيم دوماً تستدعي مزيداً من الجهد، وهذا يتطلب خطوات أعلى وأعم وأقوى، ومع كل خطوة تنمو معرفة القائد وعزيمته.

2.1.2الالتزام التنظيمي:

إن فهم الفرد لمنظمته ولأهدافها وقيمها واتجاهاتها يُعد جزءاً من اعتبارها جزءاً منه، كما أن العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد هو إدراك المنظمة لأهدافه وقيمه واتجاهاته وميوله، وعلى كل إدارة مدرسية ناجحة أن تتبنى نسقاً قيمياً يتوافق مع قيم المعلمين لضمان نجاح سير العمل في المدرسة، وتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية.

ويُعد الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلطت عليها الأضواء، إذ أكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن ضعف الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وانخفاض الرضا الوظيفي، بينما تؤدي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي إلى تحسين أداء المدرسة، وزيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها(الصرايرة، 2009).

مفهوم الالتزام التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم الالتزام التنظيمي نظرا لتعدد الآراء والاتجاهات:

ويمكن اعتبار الالتزام التنظيمي كما جاء في دراسة بيركنز(Perkins, 1992) انه من العناصر التي تساعد على استمرارية المؤسسة، وزيادة فاعليتها وكفايتها فعلى المدرسة الاهتمام بهذا الموضوع لتأثيره على كل مدخلاتها، ومخرجاتها، وعملياتها.

ومن النظريات التي حاولت تفسير الالتزام التنظيمي هي الإدارة العلمية، حيث اهتمت على يد روادها تايلور، وفايول، وفيبر بالحوافز المادية باعتبارها العنصر الوحيد المحقق للالتزام التنظيمي، حيث حاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، وتجعله يؤدي بإتقان وبسرعة قصوى(Macneil, 1993).

وعلى النقيض مما سبق، نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية من حياة العمال اهتماماً كبيراً، فقد جاءت تجارب "هوثورن" في الفترة الواقعة بين عام 1927-1932 لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للالتزام التنظيمي للعمال، بل إن هناك عوامل متعددة كان لها الأثر الكبير

في تحقيق الالتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية، مثل العلاقات داخل المؤسسة(الشريدة، 1996).

وعرف أورلي(oreilly, 1991) الالتزام التنظيمي بأنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.

وعرفه(علاوي، 1998) المشار إليه في دراسة(القويدر، 2007) بأنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظف للمنظمة وانه عملية مستمرة يقوم العاملون من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحهم فيها.

وعرفه كاتانو وبوند وكلوواي(Catano&Pond&Kelloway, 2001) بأنه الاعتقاد القوي والقبول بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة ببذل مجهود كبير لمصلحة المنظمة، والرغبة بالمحافظة على العضوية التنظيمية.

كما ويعرف دوكل(Dockel, 2003) الالتزام التنظيمي بأنه حالة نفسية تربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث أن نواتج الالتزام التنظيمي تفيد المؤسسة من حيث الأداء التنظيمي المتزايد، والرغبة في البقاء، وزيادة الحضور والولاء، ونقص في تدوير العمل، والإبداع والتعاون المشترك للعمل الإنتاجي لصالح المؤسسة.

ومن أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان بورتر وسميث(Porter& Smith) سنة 1970م، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة"(العوفي، 2005).

من خلال ما سبق يرى الباحث أن جميع التعريفات والمفاهيم حول مفهوم الالتزام التنظيمي توصلت إلى أن هناك سمات مشتركة توافق الباحثون عليها وكان التركيز على أبرز هذه السمات:

1- أن الالتزام التنظيمي يسهم في استمرارية العمل واستمرارية المنظمة.

2- التركيز على العلاقات بين العاملين.

3- ولاء الفرد للمنظمة التي يعمل بها.

4- الرغبة في تحقيق أهداف المنظمة.

5-أنه ينظر للالتزام التنظيمي من المنظور النفسي.

أهمية الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث، مما له من علاقة ايجابية بفاعلية المنظمة، وتأثير واضح في إنجاز العمل، ومما لا شك فيه أيضاً أن أساس قيام أي منظمة يجب أن تقوم على اعتبار العنصر البشري عنصراً أساسياً من عناصرها، حيث يساهم في رفع مستوى المنظمة وكفاءتها، وذلك من خلال إشباع حاجات العاملين مما يتوافق مع قيمهم واتجاهاتهم(القويدر، 2007).

بينما أشار حنونة(2006) إلى التأثير المتعدد المستويات للالتزام التنظيمي، وقد جاءت هنا على مستويين على النحو الآتي:

1. **المستوى الفردي:** إذ يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، وكذلك الشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم.
2. **مستوى المنظمة:** وهذا يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية.

وعرض عبدالباقي والمشار إليه في الثبيتي(2014) أن هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الالتزام التنظيمي وهي:

1. أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
2. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
3. أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

خصائص الالتزام التنظيمي:

وضّح المدهون والجزراوي(1995) أن هناك مجموعة من الخصائص يمتاز بها الالتزام التنظيمي منها:

1. **أنه حالة غير ملموسة:** من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى التزامهم التنظيمي.
2. **أنه حصيلة التفاعل بين العديد من العوامل:** ومنها العوامل الإنسانية، والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.
3. **أنه يفتقد خاصية الثبات:** أي أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى.
4. **أنه متعدد الأبعاد:** وهناك اختلاف بين العديد من الباحثين في تحديد هذه الأبعاد، رغم اتفاقهم على وجودها.

ويرى الباحث أن الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع التربوي، والمؤسسات التعليمية من مدارس وجامعات تظهر نتائجه من خلال تحصيل الطلبة ومن خلال انعكاس الصورة الايجابية للمدرسة وقيمها، والمجتمع المحيط بها وقيمه، فضلاً عن ذلك يمكن أن تكون خصائص الالتزام التنظيمي ذات بعد اجتماعي وبعد قيمي.

مكونات الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي عامل مهم من حيث النجاح التنظيمي داخل المؤسسة، وتوجد العديد من الدلائل التي تؤكد أهمية الالتزام التنظيمي وعلاقته مع الغياب ورضا واستقالة الموظفين أو المعلمين وسلوكياتهم وممارساتهم المهنية اليومية داخل المؤسسة أو المدرسة، ويقسم كل من ألين وماير (Meyer& Allen, 1991) المشار اليه في الحويلة(2006)، الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أقسام:

1. **الالتزام العاطفي(الوجداني):** وهو الذي يشير لارتباط الموظف العاطفي وانغماسه مع المؤسسة وقيمها، والمعلمين الذين يتمتعون بالتزام عاطفي قوي تجاه المدرسة وتجاه قيمها وقيم الإدارة يستمرون فيها لأن وجودهم نابع من رغبتهم في البقاء.
2. **الالتزام المستمر(المادي):** وهو الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة، والمعلمين الذين صلتهم بالمدرسة مرتكزة على الالتزام المستمر يبقون في العمل لأسباب مادية.

3. **الالتزام المعياري:** وهو الذي يعكس شعور الموظف بالحاجة للاستمرار في الوظيفة، حيث يشعر المعلمون الذين لديهم مستوى عالٍ من الالتزام المعياري بحاجتهم للبقاء في المدرسة.

ومن خلال هذه التقسيمات نجد أن هناك ارتباطاً بين قيم الإدارة المدرسية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، من خلال قيم وسلوك المدير وهذا بالتالي يعكس سلوك المعلم داخل المدرسة. وقد فرق بعض الباحثين بين اتجاهين من الالتزام التنظيمي وهما:

أ) **الالتزام التنظيمي الاتجاهي:** ويشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

ب) **الالتزام التنظيمي السلوكي:** ويشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في المنظمة الذي يجعل سلوكه مرتبطاً بها(الخضيرات، 2007).

وبين لاماسترو (LaMastro, 1999) أن مكونات الالتزام التنظيمي هي:

أ) الالتزام التنظيمي العاطفي: ويعني أن الموظف يشعر بالسعادة بأنه جزء من المدرسة التي يعمل بها، والانتماء لها، والافتخار بالعمل بها والحديث عنها أمام الناس خارج المدرسة.

ب) الالتزام التنظيمي الاستمراري: وهو ما يتعلق بالتكاليف المرتبطة بترك المدرسة أو البقاء فيها للضرورة أو الانتقال لمدرسة أخرى تقدم له مكاسب مادية أفضل.

ج) الالتزام التنظيمي المعياري: ويعني أن بقاء المعلم في المدرسة له قيمة اجتماعية له، وخدمة للمجتمع.

أنواع الالتزام التنظيمي:

ذكرت كانتر(Kantar) المشار إليها في رسمي(2004) أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي تنجم عن المتطلبات السلوكية التي تفرضها المنظمة على الأفراد، وهي:

1. **الالتزام المستمر:** حيث يمثل الالتزام حالة من التفاني والإخلاص نحو منظمة معينة، وترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذه المنظمة نتيجة لعامل الاستثمار مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة.

2. **الالتزام التجانسي:** والمقصود به التفاعل والتقارب بين أفراد جماعة العمل إذ يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية في الجماعة.

3. **الالتزام الرقابي:** وهو الالتزام بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدراً للإحباط والقلق.

إستراتيجيات الالتزام التنظيمي:

هناك استراتيجيتان للالتزام التنظيمي، والباعث الحقيقي للبحث عن إستراتيجيات هو الوصول إلى الجودة والكفاءة العالية للعاملين فإدارات المنظمات تمثل آراء مختلفة لما يتوقعونه العاملين ونوع الشراكة التي يمكن أن تسود فيما بينهم، وفيما يلي توضيح لهذه الاستراتيجيات(Gabarro, 1992):

1. **استراتيجية السيطرة:** وهذه استراتيجية تقليدية تشكلت في مقتبل القرن العشرين استجابة لتقسيم العمل إلى أعمال ومهن صغيرة والتعريف الحقيقي للمهنة كمعايير مقبولة للأداء يكمن في افتراضات حول مهارة العاملين ودافعيتهم، وترتبط استراتيجية السيطرة بتقسيم العمل إلى أدوار خاصة تصنف هرمياً من أعلى السلطة إلى ما هو أدنى.

2. **استراتيجية الالتزام:** إن هذه الاستراتيجية ترتكز على الالتزام ويتم تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر شمولية مما كانت عليه سابقاً، وتربط التخطيط بالتنفيذ، وتشتمل على جهود تطور في العمليات وليس المحافظة عليها فقط، ومن المتوقع للمسؤوليات الفردية أن تتغير الظروف والجماعات وليس الأفراد، وتكون الفروق بين الموظفين في السلم الهرمي صغيرة وتعتمد السيطرة على الأهداف المشتركة والخبرة لا على المركز الرسمي.

دور الإدارة تطوير الالتزام التنظيمي في ضوء القيم:

إن للثقافة التنظيمية أثراً كبيراً في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، لا سيما وأن العديد من الدراسات أشارت إلى أن الالتزام التنظيمي له علاقة وثيقة بالثقافة التنظيمية في المنظمات، فوجد التعاون بين أعضاء المنظمة وإيمان أفرادها بأهميته له أثر في التزامهم التنظيمي، فمثلاً في المنظمات اليابانية التي تطبق نظرية(Z)

تعود قوة ثقافة المنظمة إلى العاملين داخل المنظمة، وقد يكون ارتباط المعلمين واندماجهم الذاتي بالمدرسة ناتجاً عن الإحساس بأن قيم مدير المدرسة تتماثل مع قيمهم، ولا يأتي التزامهم نحو المؤسسات التي يعملون فيها من الدافع إلى المنفعة المادية فقط، لذا ومن خلال تطوير ثقافة قوية يمكن زيادة الالتزام التنظيمي للمعلمين، فضلاً عن تصميم نظام يمكن الإدارة المدرسية من زيادة ارتباط المعلمين بمدرستهم من خلال العمل على تدريبهم وتطوير معارفهم مما يحسن من رضاهم ودافعيتهم(Oreilly, 1991).

وتطوير الالتزام التنظيمي في المدرسة يتطلب تعامل الإدارة بوضوح مع المعلمين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المدرسة وأهدافها، وخاصة المعلمين الجدد في المدرسة، مع العمل على التعريف بهم والإعلان عن وجودهم ودورهم، وممارسة سياسة الباب المفتوح مع الأفراد العاملين وينبغي التعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الأفراد للمحافظة على سير العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المؤسسة، فضلاً عن التوجه نحو استراتيجية الالتزام التنظيمي في المدرسة، والذي يتم باستخدام المهارات الإنسانية والتعامل وفق احترام الذات الذي له عوائد اكبر بكثير من تكلفتها، مما يعود بالنفع على مهارات المعلمين واتجاهاتهم لبذل جهد اكبر نحو العمل(Walton, 1991).

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

يتطلب تطوير الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس أن تتعامل الإدارة بكل وضوح مع المعلمين، وتنمية شعورهم بأنهم جزء من المدرسة وأهدافها، وسياسة الباب المفتوح مع المعلمين ومع الطلبة ومع المجتمع المحيط بالمدرسة، وإعطاء الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وكما أشارت بعض الدراسات إلى وجود عوامل تؤدي لتطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات من خلال الترابط بين العوامل الشخصية لدى الموظفين وبين قيم واتجاهات المنظمة وبين سلوك العامل.

كما جاء في نموذج ستيرز (Steers, 1977) أن العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، وتصنف هذه العوامل حسب النموذج إلى مجموعات، حيث إن الخصائص الشخصية، وخصائص العمل، وخبرات العمل تتفاعل معاً لتشكل المدخلات، وبالتالي يتكون لدى الفرد الميل للاندماج بمنظمته، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل المزيد من الجهد تجاهها، مما ينتج عنها رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة التي يعمل فيها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها المنشودة، ويرى الباحث أن العامل المادي له دور بارز في التزام العامل للمنظمة التي يعمل فيها، ويوضح الشكل (3) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ونتائجها كما في نموذج ستيرز:

1) الخصائص الشخصية:	**2) خصائص العمل:**	**3) خبرات العمل:**
- الحاجة للإنجاز. - التعليم. - تحديد الدور . - العمر .	- الرضا عن العمل . - الفرصة للتفاعلات الاجتماعية. - التغذية الراجعة .	- طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في المنظمة . - اتجاهات العاملين نحو المنظمة . - الثقة بالمنظمة.

↓

الالتزام التنظيمي

↓

1) **الرغبة والميل للبقاء في المنظمة .**
2) **انخفاض دوران العمل .**
3) **الميل للتبرع طواعية بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة .**
4) **الميل لبذل جهد أكبر للإنجاز .**

الشكل(5)

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، نموذج ستيرز(Steers, 1977)

مراحل الالتزام التنظيمي:

من خلال ما سبق في سياق الأدب النظري للالتزام التنظيمي يتبين لنا بأن معظم العاملين في المنظمات يمرون بمراحل في تطوير التزامهم لمنظماتهم التي يعملون فيها من خلال فهم ثقافة المنظمة و اتجاهاتها وقيمها، ومن خلال العوامل التي تؤثر في تطوير الالتزام التنظيمي، وبينت العديد من الدراسات المراحل التي يمر بها الموظف أو المعلم في التزامهم تنظيمياً، وأشار البلبيسي والوارد في حمادات(2006) أن الالتزام التنظيمي يترسخ لدى الفرد عبر ثلاث مراحل يمر بها في منظمته وهي:

أ. **مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الفرد للآخرين وتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

ب. **مرحلة الاندماج:** أي قبول الفرد للآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

ج. **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي يشعر الفرد بها أن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمه تتوافق مع قيمه.

وبين العبادي(2000) أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بمرحلتين هما:

1) **مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها:** من خلال اختيار المؤسسة أو المدرسة التي يتوقع فيها المعلم أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2) **مرحلة الالتزام التنظيمي:** ومن خلال هذه المرحلة يبذل الفرد جهداً كبيراً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها.

وبين أورالي(Oreilly) والمشار إليه في العتيبي والسواط(1997) أن الالتزام يمر بثلاث مراحل وهي:

1- مرحلة الإذعان أو الالتزام: وتعني أن التزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، وبذلك فإنه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه مقابل حصوله منها على الفوائد سواء كانت مادية أو غير مادية.

2- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة:** وتعني تقبل الفرد لسلطة الآخرين وتأثيرهم من أجل الرغبة والاستمرار للعمل في المؤسسة، وأنها تشبع حاجاته للانتماء لها، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

3- **مرحلة التبني:** أي أن أهداف المؤسسة وقيمها تُعدّ أهداف وقيم للفرد، حيث أن الالتزام يكون نتيجة لتطابق أهداف وقيم المؤسسة مع أهداف الفرد وقيمه.

2.2 الدراسات السابقة:

بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري المتعلق بالدراسات السابقة وجد أن هناك دراسات عربية وأجنبية تناولت موضوع القيم والمنظومة القيمية الإدارية من جوانب متعددة، ودراسات سابقة تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، ودراسات سابقة تبين العلاقة بين المنظومة القيمية والالتزام التنظيمي وتم تصنيف الدراسات إلى دراسات عربية تتعلق بالقيم والمنظومة القيمية ودراسات عربية تتعلق بالالتزام التنظيمي ودراسات أجنبية تناولت المنظومة القيمية والالتزام التنظيمي من عدة جوانب:

1. الدراسات العربية :

أ) الدراسات العربية المتعلقة بالقيم والمنظومة القيمية:

قامت أبو راضي(2013) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى المنظومة القيمية لمديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية من ثلاث مديريات تربية وتعليم، وقد استخدمت أداتين الأولى لقياس مدى توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظة عمان، وتم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر القيم لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت متوسطة، وأن

مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظة عمان كان متوسطاً.

وقام رشدي وآخرون(2013) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. ولتحقيق أغراض الدراسة اختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت من (12) مدير تربية وتعليم، و(12) رئيس قسم . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل، ودرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم كانت مرتفعة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين قيم العمل السائدة لدى مديري التربية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم، فقد بلغ معامل الارتباط (301) وهو غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة($\alpha\leq0.05$).

أما دراسة ذيب(2012) التي هدفت إلى تعرف قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم وعلاقتها بالروح المعنوية والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، وتكونت عينة الدراسة من(12) مدير تربية وتعليم، و(213) رئيس قسم في الأردن. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم كان مرتفعاً.

وفي دراسة الشهري(2008) هدفت الدراسة لتعرف المنظومة القيمية لمديري التربية والتعليم ومساعديهم وعلاقتها بالسلوك القيادي في المملكة العربية السعودية وكان عددهم (83) مدير تعليم و(111) مساعد مدير تربية، وأظهرت نتائج الدراسة أن " قيمة التدين والعمل ليوم الآخرة من أجل الحياة الأبدية الخالدة " احتلت المرتبة الأولى في هرم القيم الغائية، كما وأشارت النتائج إلى " قيمة الأمن الوطني والحماية من العدوان وردعه " جاء في الترتيب الثاني، وكانت " قيمة عالم يسوده الجمال، جمال الطبيعة والفنون" في آخر السلم الهرمي للقيم الغائية، كما وأشارت النتائج إلى أن قيمة " الصدق وقول الحق " كانت في المرتبة الأولى في هرم القيم الوسيلية، وأن قيمة " مسؤول وتحمل المسؤولية " جاءت في الترتيب

الثاني في سلم القيم الوسيلية، وآخر القيم الوسيلية هي قيمة " محب وحنون ورقيق الشعور. كما وأشارت النتائج وجود علاقة بين مجموعة القيم الغائية والوسيلية وبين السلوكات القيادية، وبينت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة، عند المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الإدارة التعليمية، والمنشأ، والتخصص، ومجموعة من القيم في سلم القيم الغائية والوسيلية.

أما في دراسة شمس الدين(2006) التي هدفت إلى تعرف المنظومة القيمية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية والابتدائية والمتوسطة في دولة الكويت، وكذلك تعرف الاختلاف في هذه المنظومة تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية، والمرحلة الدراسية في العام الدراسي 2006/2005، وتكونت عينة الدراسة من(160) مديراً ومديرة تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، وأشارت النتائج إلى ترتيب أبعاد المنظومة القيمية من وجهة نظرهم كما يلي (قيم الدعم ــ قيم القيادة – قيم الامتثال – القيم الاعتبارية ــ القيم الخيرية ــ قيم الاستقلالية)، كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد المنظومة القيمية تُعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير التخصص، بينما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمؤهل العلمي لصالح المديرين الذين يحملون دبلوم كلية مجتمع وبكالوريوس عند بعد قيم الاستقلالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لسنوات الخبرة لصالح المديرين ذوي الخبرة أقل من(5) سنوات، وذوي الخبرة(10) سنوات فأكثر عند بعد قيم الخيرية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد المنظومة القيمية تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

وقامت الحمايدة(2006) بدراسة لتعرف المنظومة القيمية لكل من المدير الفعال والمدير غير الفعال في المدارس الحكومية في الأردن. تكونت عينة الدراسة من(492) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المنظومة القيمية لدى المدير الفعال تختلف عن المنظومة القيمية المدير غير الفعال، كما وأظهرت

النتائج بأن هناك اتفاقاً في ترتيب بعض القيم الغائية والقيم الأدائية (الوسيلية) لدى كل من المدير الفعال والمدير غير الفعال، وبينت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة في تقدير القيم الغائية والقيم الأدائية تُعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية.

وأجرى الطعاني(2006) دراسة هدفت إلى التعرف على المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل والخبرة ومستوى المدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك وكان عددهم (225) مديراً ومديرة اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية إذا بلغ عددها (120) مديراً ومديرة طبقت هذه الدراسة مقياس جوردن وذلك بعد تعديله واستخراج دلالات الصدق ومعامل الثبات وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين، وتوصلت الدراسة إلى أن ترتيب أنماط القيم السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم حسب درجة أهميتها على النحو الآتي (قيم الانتماء، قيم الخيرية، قيم الدعم، قيم الاستقلالية، قيم القيادة)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمستوى المدرسة ولصالح المدارس الثانوية، كما بينت الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة .

وأجرى الصرايرة(2005) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات جنوب الأردن والبالغ عددهم(183)، وبيّنت النتائج أن القيم الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات جنوب الأردن مرتبة تنازلياً وهي(القيم التنظيمية ــ وقيم أخلاقيات العمل ــ وقيم المشاركة الجماعية ــ القيم الإنسانية ــ قيم الراحة والفراغ)، بينما كان هناك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط القيم الإدارية تُعزى للأنماط القيادية.

وفي دراسة أجراها الرشايدة(2004) هدفت إلى التعرف على الإطار القيمي لدى المشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى

الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من(117) مشرفاً و(148) معلماً، وكشفت النتائج أن الأنماط القيادية السائدة لدى المشرفين التربويين من وجهة نظرهم وبحسب تفضيلهم تنازلياً هي(قيم الانتماء ــ قيم الدعم ــ قيم الخيرية ــ قيم الامتثال ــ قيم الاستقلالية ــ قيم القيادة)، أما تريب القيم السائدة لدى المشرفين من وجهة نظر مديري المدارس فكانت مرتبة تنازلياً كما يلي(قيم الدعم ــ قيم الامتثال ــ قيم الانتماء ــ قيم القيادة ــ قيم الاستقلالية ــ قيم الخيرية)، كما وكشفت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيمية السائدة لدى المشرفين تُعزى لمتغير المُسمى الوظيفي، بينما أوضحت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في قيم الانتماء، وقيم الخيرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المشرفين الذين يحملون شهادة البكالوريوس والدبلوم العالي، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في قيم الانتماء وقيم الاستقلالية تُعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة(11) سنة فأكثر.

ب) الدراسات العربية للالتزام التنظيمي:

وفي سياق الدراسات السابقة للالتزام التنظيمي فقد وجد أن هناك دراسات عديدة بحثت في الموضوع ومن عدة جوانب ومتغيرات مختلفة:

في دراسة الثبيتي(2014) هدفت إلى تعرف ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من(450) معلم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأشارت النتائج إلى إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الطائف ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة الطائف جاءت بدرجة عالية، كما وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية في الطائف لإدارة التغيير كما يراها المعلمون، وبين درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف حول درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير والالتزام التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي ونوعه، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) بين متوسطات

تقدير المعلمين لدرجات ممارسة المديرين لإدارة التغيير والالتزام التنظيمي تُعزى إلى متغير(سنوات الخبرة) ولصالح ذوي الخبرة (5) سنوات فأقل.

وأجرى العوضي(2012) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من(378) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية في دولة الكويت كانت متوسطة أيضاً، بينما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير والالتزام التنظيمي للمعلمين، وكذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات قيادة التغيير والالتزام التنظيمي للمعلمين.

وفي دراسة قامت بها الصقرات(2010) هدفت إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن، وتكونت عينة الدراسة من(147) مشرفاً ومشرفة، بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($0.05\geq\alpha$) في الالتزام الوظيفي ومجالاته(الالتزام العاطفي والالتزام المادي) تُعزى للنوع الاجتماعي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيري التمكين الإداري والالتزام الوظيفي.

وقامت الصرايرة(2009) بدراسة هدفت لمعرفة الأنماط الشخصية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، وتكونت عينة الدراسة من(71) مديراً ومديرة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك تُعزى لمتغيرات(النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)، بينما أوضحت وجود علاقة ارتباطية بين أنماط الشخصية من جهة وبين الالتزام التنظيمي من جهة أخرى لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك.

وفي دراسة الغامدي(2009) هدفت إلى التعرف على النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، تكونت عينة الدراسة من(325) معلماً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى المعلمين من وجهة نظرهم بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة، كما وكشفت النتائج أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغيرات(آخر مؤهل تعليمي ــ المؤهل العلمي ــ سنوات الخبرة)، بينما أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة وكل من الأنماط القيادية التالية(قيادة الفريق ــ القيادة الاجتماعية ــ القيادة المتأرجحة) عند مستوى الدلالة(0,01)، وكذلك وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوي الحكومية في محافظة جدة وكل من النمطين القياديين(القيادة المتسلطة ــ القيادة المتقلبة)عند مستوى الدلالة(0,01) ، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي للمعلمين وكل من النمطين القياديين(القيادة السلبية ــ القيادة الأبوية).

وأجرى القويدر(2007) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة المشاركة في عملية اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وقد تكونت عينة ومجتمع الدراسة من(249) مديراً ومديرة وتم استعادة(199) استبانة لصدق الأداة، وكشفت النتائج أن تصورات المديرين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والتصورات على مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، في حين كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) للمشاركة في إتخاذ القرارات تُعزى لمتغيرات(النوع الاجتماعي ــ والمؤهل العلمي ــ والخبرة) والتفاعل بينها، وكذلك عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,05) للالتزام التنظيمي تُعزى لمتغيرات(النوع الاجتماعي ــ والمؤهل العلمي ــ والخبرة) والتفاعل بينها.

وفي دراسة حنونة(2006) هدفت إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين في مستويات التزامهم التنظيمي مثل(الجنس ــ العمرــ مستوى التعليم ــ وسنوات الخدمة ــ المستوى الوظيفي ــ مكان العمل ــ نوع الوظيفة)، وتكونت عينة الدراسة من(340) موظفاً وموظفة من أصل(1676) موظفاً وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية(العمر ــ ومستوى التعليم ــ ونوع الوظيفة ــ ومدة الخدمة في الجامعة ــ والمستوى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغيري(الجنس ــ مكان العمل).

وقام العساف(2006) بدراسة هدفت للكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، وتكونت عينة الدراسة من(541) عضو هيئة تدريس مثلوا ما نسبة(15%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، بينما جاء مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية مرتفعاً، كما وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردني العامة، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة.

وفي إطار البحث عن العلاقة بين القيم التنظيمية والالتزام الوظيفي للعاملين أجرى (حمادات، 2006) دراسة بعنوان قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن قيم العمل لدى المديرين والمعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من خلال بحث وتحليل هذه القيم ومدى تطابقها مع الممارسة ومن ثم انعكاسها على التزامهم الوظيفي، مع تحليل اثر المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي على قيم العمل وعلى تحقق الالتزام الوظيفي لدى هؤلاء المديرين والمعلمين، وكان من نتائج الدراسة أن قيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين جاء في أول قائمة الترتيب قيم الامتثال ثم قيم الأمانة وجاءت قيم العلاقات الإنسانية متأخرة وقيم العدل في آخر المنظومة، بينما كانت قيم العمل لدى المعلمين من وجهة المديرين مرتبة تنازليا ابتداء بقيم الأمانة تلتها مباشرة قيم العلاقات الإنسانية وجاءت قيم القيادة في آخر السياق. أما الالتزام الوظيفي فلقد رتب المعلمين مجالات الالتزام لدى المديرين في مسؤوليات خمس جاءت مسؤولية المدير نحو زملائه المعلمين على رأس القائمة بينما كانت مسؤولية المدير نحو أولياء الأمور والمجتمع في آخرها، أما المديرون فمن وجهة نظرهم لمجالات الالتزام لدى المعلمين كانت مسؤولية المعلم نحو زملائه المعلمين ونحو أولياء الأمور والمجتمع في طليعة مجالات التزامه الوظيفي وأن هناك علاقة قوية موجبة بين درجة الالتزام بقيم العمل السائدة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، وكان من توصيات الدراسة الإشارة إلى أهمية تحديد عدد من معايير اختيار المعلم والمدير تدعم من لديهم منظومة قيمية تتوافق مع قيم العمل التربوي(21).

وأجرى العظامات(2004) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم، وتكونت عينة الدراسة من(264) رئيس قسم من أصل(528) رئيس قسم، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة السلوك القيادي لدى مديري التربية والتعليم ومستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام جاءت عالية، بينما كان هناك علاقة

إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,01) بين درجة ممارسة السلوك القيادي لدى مديري التربية والتعليم وبين كل من الرضا الوظيفي الكلي والالتزام التنظيمي الكلي، وكذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0,01) بين نمط الرضا الوظيفي الكلي وبين الالتزام التنظيمي الكلي.

2. الدراسات الأجنبية:

أجرى أوزكان(Ozkan, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على القيم الإدارية والثقافية لدى معلمي المدارس الابتدائية في تركيا، وتكونت عينة الدراسة من(706) معلم ومعلمة من جميع المدن والقرى التركية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند أبعاد القيم الإدارية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح المعلمين الذكور، بينما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أبعاد القيم الثقافية.

وفي دراسة بيرنثال وبوندرا ووانغ (Poul R.Bernthal & Jason Boundra & Wei Wang, 2012) هدفت الدراسة إلى تقويم مجالات معينة في القيادة الإدارية وربطه بالجانب القيمي، وتكونت عينة الدراسة من (394) قائداً يعملون في (43) مؤسسة، وقد توصل الباحثون في هذه الدراسة إلى أن المهارات القيادية سوف تتغير نتيجة للتوسع الاقتصادي، وأن نموذج القيادة القيمية يركز على بناء الثقة بين العاملين، وتعزيز التعاون، وعمل الفريق والشفافية، وأن إحدى التحديات التي تواجه القادة الصينيين هي كيفية إدارة العاملين بطريقة أفضل، من أجل القيام بأداء أفضل، وهذه تشكل طموحاً لديهم.

وفي دراسة أجراها كل من إردم وخليل (Erdem & Halil, 2011) هدفت إلى معرفة التصورات التنظيمية في مدارس التعليم الابتدائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين وتكونت عينة الدراسة من(429) معلم ومعلمة من أصل(2378) من مجتمع الدراسة في مدارس مدينة فان في تركيا للعام الدراسي 2011/2010، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي لهذه الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وبين التصورات

التنظيمية، وباستخدام اختبار دوربين – واتسون لتحديد العلاقة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين التصورات التنظيمية وبين بعد الالتزام التنظيمي الامتثالي.

هدفت دراسة شونغ وونغ لو (Choong & Wong Lau, 2011) إلى اختبار بين الدافعية الفعلية والالتزام التنظيمي للأكاديميين في الجامعات الماليزية الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من(247) أكاديمياً يعملون في الجامعات الماليزية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه هناك ارتباط بين الدافعية الفعلية وبين ثلاثة مكونات أساسية للالتزام التنظيمي وهي(الالتزام الفعال ــ والالتزام المستمر ــ والالتزام المعياري)، كما أظهرت النتائج أن الدافعية تؤدي تلقائياً إلى الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة تيلا وآين وبوبولا(Tella & Ayeni & Poboola, 2007) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين كل من الدافعية للعمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي المكتبة، وتكونت عينة الدراسة من(200) موظف مكتبة في ولاية أويو في نيجيريا، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الدافعية للعمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، لموظفي المكتبة، بينما لا وجود لعلاقة بين الالتزام التنظيمي وسنوات الخبرة.

وقام جيلبرت جيفري (Gilbert Jeffrey, 2005) بدراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيم التنظيمية والسلوكيات الإدارية وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية في إدارة منظمة مشروع الجيش في جامعة أرجوسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من(154) موظفاً من المكتب التنفيذي لبرنامج الجيش، وتم اعتماد رؤية كوين(Quinn, 1988) في تحليل قيم المنافسة لدى القيادات الأكثر نجاحاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادات في المنظمة تميل إلى مراعاة أداة الفعالية التنظيمية ومن ثم الموظفين، كما وأشارت النتائج إلى أن إطار قيم المنافسة كما جاء في رؤية كوين، أن سلوكيات المديرين تهتم بتحقيق التوافق بين القيم التي يتبناها كبار القادة في المنظمة، بينما لا يجود علاقة ارتباطية تم ملاحظتها بين سلوكيات المديرين المتوسطين وبين القيم التنظيمية المتصورة.

وأجرى نيكولاس وكيونج (Nicolas & Keung, 2001) دراسة هدفت إلى تعرف القيم التي يرغبها المعلمون في المدارس الثانوية في شنغهاي، وذلك باستخدام أداة تضمنت المجموعات القيمية الآتية: القيم الشكلية، القيم القيادية، والقيم البيروقاطية، وقيم المشاركة، وقيم التعاون، وقيم الرقابة، وقيم التعاون، وقيم الرقابة الذاتية للمعلم، وقد اشتملت عينة الدراسة(980) معلماً من(27) مدرسة اختيرت بطريقة عشوائية، وأظهرت النتائج أن معظم المعلمين فضلوا قيم المشاركة والتعاون، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستراتيجيات الإدارية المهمة، منها: التأكيد على علاقات المشاركة والتعاون بين المديرين والمعلمين، وأن يعيش المعلمون جواً من التآلف والتعاون في مكان العمل خاصة في تقييم أدائهم ووضع الأهداف الخاصة.

وفي دراسة لجيل (Gill, 2000) هدفت إلى معرفة العلاقة بين قيم الفرد والالتزام التنظيمي، وقد أجريت على عينة من مديري المدارس الثانوية وكان عددهم(60) مديراً في ولاية مينيسوتا الأمريكية، وقد تم استخدام مقياس القيم الشاملة الذي أعده شوارتز للبيئة التنظيمية، وتم استخدام مقياس ماير والن (Meyer & Allen, 1991) ذي العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي، أشارت النتائج إلى أن القيم المدركة للمؤسسة هي العامل الأكثر أهمية في تحديد الالتزام التنظيمي للفرد وتقديره.

التعليق على الدراسات السابقة:

نلاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة حول موضوع القيم والمنظومة القيمية أنه حظي باهتمام الكثير من الباحثين، وذلك لما له من أهمية في تحديد السلوك الإنساني للأفراد وخاصة القادة التربويون ومديرو المدارس، وكذلك علاقة القيم بالالتزام التنظيمي للمعلمين والموظفين والعاملين في مختلف المجالات، وقام الباحث بإعادة النظر في الدراسات السابقة التي أجريت على المنظومة القيمية والالتزام التنظيمي وخلص إلى ما يلي:

1. هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على النسق القيمي والقيم الإدارية والمنظومة القيمية ومنها دراسة أوزكان (Ozkan, 2014)، ودراسة

رشدي(2013)، ودراسة الشهري(2008)، ودراسة الطعاني(2006)، ودراسة الحمايدة(2006)، ودراسة جيلبرت جيفري (Gilbert Jeffrey, 2005)، ودراسة الرشايدة(2004)، ودراسة نيكولاس وكيونغ (Nicholas & Keung, 2001).

2. وهناك دراسات هدفت إلى الربط بين القيم والالتزام التنظيمي ومنها دراسة أبو راضي(2013)، ودراسة ذيب(2012)، ودراسة الحمادات(2006)، ودراسة جيل(Gill, 2000).
3. وهناك دراسات هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي من جوانب مختلفة ومنها دراسة ومنها دراسة الثبيتي(2014)، ودراسة كل من إردم وخليل (Erdem & Halil, 2011)، ودراسة شونغ وونغ لو (Choong & Wong Lau, 2011).

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

وتباينت عينات الدراسات السابقة من حيث الفئات المستجيبة وأعدادها، وتراوحت عينات الدراسات السابقة التي بُحثت في القيم الإدارية والمنظومة القيمية والالتزام التنظيمي، فكانت ما بين (24) إلى (980).

فكانت أصغر حجم عينة دراسة هي دراسة رشدي(2013) (24)، وأكبر حجم عينة دراسة فكانت دراسة نيكولاس وكيونغ (Nicholas & Keung, 2001) فكان حجم العينة(980).

وقد تفاوتت معظم الدراسات في طرق استخدام أداة جمع البيانات والمعلومات المطلوبة، فهناك دراسات استخدمت الاستبانة ودراسات استخدمت الملاحظة والمقابلة، ومجموعة من المقاييس مثل مقياس جوردون كما في دراسة الطعاني(2006)، ومقياس ماير والن(Meyer & Allen, 1991) كما في دراسة جيل(Gill, 2000).

وتستخدم الدراسة الحالية مقياس الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، حيث أنها توضح مشكلة الدراسة، وتنظيم للأدب النظري، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وقد قام الباحث بتطوير أداتين للدراسة الحالية منها أداة خاصة للمنظومة القيمية الإدارية، وأداة للالتزام التنظيمي.

وقد تميزت هذ الدراسة عن الدراسات السابقة بالوصول إلى منظومة قيمية إدارية متوازنة ومتكاملة لدى مدير المدرسة، في ظل وتيرة التغيرات في القيم والاتجاهات وبما يتوافق مع قيم واتجاهات المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، وبالتالي ترجمة هذه القيم إلى سلوك والتزام المعلمين بهذه القيم والتزامهم بالأنظمة واللوائح والقوانين، ومدى تأثير ذلك كله على مستوى الطلبة التعليمي في المدارس الحكومية وسلوكهم.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 المنهجية والتصميم:

يتضمن هذا الفصل مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها، ووصفاً لأداة الدراسة وكيفية إعدادها وتطويرها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وكيفية استجابة أفراد عينة الدراسة، والأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات الإحصائية لاستخراج النتائج.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من(6054) معلماً ومعلمة، و(296) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية التابعة لمديريات تربية(قصبة الكرك، والقصر، والمزار الجنوبي، والأغوار الجنوبية) للعام الدراسي 2015/2014 وتتوزع حسب .

جدول (1)

أعداد مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك للعام 2015/2014

الجنس	قصبة الكرك	القصر	المزار الجنوبي	الأغوار الجنوبية
ذكور	42	21	24	14
إناث	71	46	58	20
المجموع	113	67	82	34

جدول (2)

أعداد المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك للعام 2015/2014

الجنس	قصبة الكرك	القصر	المزار الجنوبي	الأغوار الجنوبية
ذكور	905	463	483	287
إناث	1722	720	952	522
المجموع	2627	1183	1435	809

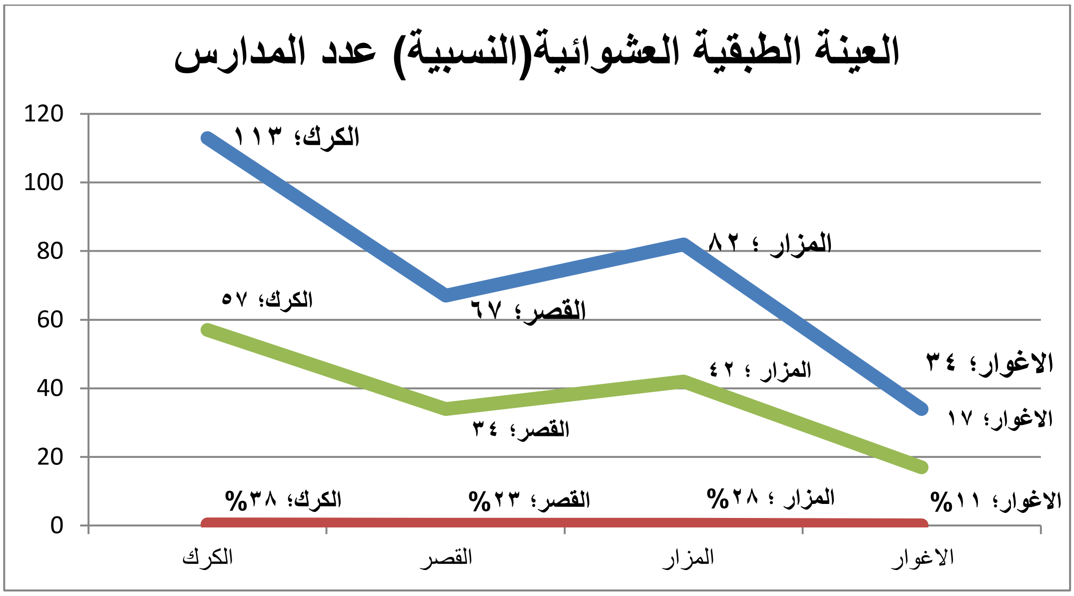
3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية(النسبية)، حيث تكونت من(600) معلم ومعلمة، و(150) مدير ومديرة من المدارس الحكومية التابعة لمديريات تربية(قصبة الكرك، القصر، المزار الجنوبي، الأغوار الجنوبية)، وبلغ عدد أفراد العينة الذين استجابوا لفقرات الاستبانة(520) معلم ومعلمة و(130) مديراً ومديرة.

الجدول(3)

العينة الطبقية العشوائية(النسبية) عدد المدارس

المديرية	عدد المدارس الكلي	الوزن النسبي	عدد المدارس التي تم اختيارها
الكرك	113	38%	57
القصر	67	23%	34
المزار	82	28%	42
الاغوار	34	11%	17
المجموع	296	100%	150



الشكل(6)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة

ويبين الجدول(4) والجدول(5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، لكل من مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة الكرك على النحو التالي:

جدول(4)

توزيع عينة الدراسة لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	62	% 48	130
	أنثى	68	% 52	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	6	% 5	130
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	66	% 51	
	ماجستير	44	% 34	
	دكتوراه	14	% 10	
الخبرة	1- أقل من 5سنوات	0	% 0	130
	5 – أقل من 10سنوات	3	% 2	
	10- أقل من 15 سنة	22	% 17	
	15سنة فأكثر	105	% 81	

جدول(5)

توزيع عينة الدراسة للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	248	% 48	520
	أنثى	272	% 52	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	267	% 51	520
	بكالوريوس+ دبلوم عالي	161	% 31	
	ماجستير	85	% 16	
	دكتوراه	7	% 1	
الخبرة	1- أقل من 5 سنوات	67	% 13	520
	5 – أقل من 10سنوات	143	% 28	
	10- أقل من 15 سنة	170	% 33	
	15سنة فأكثر	140	% 27	

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانتين لقياس المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، وتكون كل من الاستبانتين من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات المستقلة الوسيطة(البيانات الشخصية: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة).

الجزء الثاني: يحتوي على الفقرات التي تغطي المتغير المستقل للدراسة(المنظومة القيمية الإدارية)، وتم استخدام تصنيف(Buchholz, 1978) لقياس المنظومة القيمية الإدارية المتوافرة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (رشدي وآخرون، 2013؛ والصرايرة، 2005).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على الفقرات التي تغطي المتغير التابع للدراسة(الالتزام التنظيمي للمعلمين) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بمقياس(الصقرات، 2010؛ والصرايرة، 2009).

جدول(6)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المجال	تسلسل الفقرات
المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس	**43-1**
قيم أخلاقيات العمل	9-1
القيم التنظيمية	19-10
القيم الإنسانية	29-20
قيم المشاركة الاجتماعية	38-29
قيم الراحة والفراغ	43-39
مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين	**28-1**
الالتزام الأخلاقي	11-1
الالتزام العاطفي	17-12
الالتزام المادي	22-18
الالتزام المعياري	28-23

5.3 صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة على(12) محكماً من أساتذة الإدارة التربوية المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة وضعت أسمائهم في ملحق(ج)، وطلب منهم مراجعة فقرات الاستبانة من حيث سلامة الفقرة لغوياً وانتماء كل فقرة للمجال الذي تقيسه، والملاحظات من تعديل أو حذف أي من الفقرات التي لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانات من المحكمين، وتم إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه(80 %) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب البيئة التربوية، وأصبح المقياس بصورته النهائية.

6.3 ثبات الأداة:

تم استخدام معامل الثبات "كرونباخ ألفا" لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الأداة على عينة تجريبية تم اختيارها بالطريقة القصدية تكونت من(28) معلماً ومعلمة، و(7) مديرين وكانت نسبة الثبات لفقرات استبانة المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين هي 96.3% بينما نسبة الثبات في استبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك هي 89.5%، كما هي موضحة في الجدول(7).

جدول (7)

قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل متغير (مستقل وتابع) ولكل مجال من مجالات المنظومة القيمية الإدارية والالتزام التنظيمي

المتغير والمجال	عدد الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
المنظومة القيمية الإدارية	**43**	**0.963**
قيم أخلاقيات العمل	9	0.963
القيم التنظيمية	10	0.961
القيم الإنسانية	9	0.962
قيم المشاركة الجماعية	10	0.961
قيم الراحة والفراغ	5	0.961
الالتزام التنظيمي	**30**	**0.895**
الالتزام الأخلاقي	11	0.89
الالتزام العاطفي	6	0.89
الالتزام المادي	7	0.90
الالتزام المعياري	6	0.89

6.3 متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات الديموغرافية وهي:

النوع الاجتماعي: وله نوعان:

1. ذكر 2. أنثى

المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات:

1. بكالوريوس 2. بكالوريوس + دبلوم عالي 3. ماجستير 4. دكتوراه

الخبرة في العمل: وله أربعة مستويات:

1. 1– أقل من 5 سنوات 2. 5– أقل من 10سنوات 3. 10 – أقل من 15 سنة 4. 15سنة فأكثر

2. المتغير المستقل: المنظومة القيمية الإدارية ويتمثل في المتغيرات التالية:(قيم أخلاقيات العمل، القيم التنظيمية، القيم الإنسانية، قيم المشاركة الجماعية، قيم الراحة والفراغ).

3. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي ويتمثل في المتغيرات التالية:(الالتزام الأخلاقي، والالتزام العاطفي، والالتزام المادي، والالتزام المعياري).

7.3 المعالجة الإحصائية:

السؤال الأول والثاني: تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي المسحي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية باستخدام "مقياس ليكرت" "Likert" الخماسي، وبالرجوع للمعادلة التالية لحساب الدرجة: 5–1/3=4/3=1.33(الدرجة منخفضة=2.33/ الدرجة متوسطة=2.34/ الدرجة مرتفعة=3.67).

السؤال الثالث: تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون)(Pearson) لاختبار العلاقات الارتباطية بين كل من مجالات المنظومة القيمية الإدارية ومجالات الالتزام التنظيمي.

السؤال الرابع والخامس: تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3WAYMANOVA)، وتحليل التباين المتعدد واختبار "ويليكس لامبدا" (Wilks' Lambda) لفحص التباين.

الفصل الرابع

النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها للإجابة عن أسئلة الدراسة، ومناقشة وتفسير تلك النتائج، كما ويتضمن توصيات الدراسة.

1.4 النتائج ومناقشتها:

وتتضمن النتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة توافر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الكرك عن درجة توافر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديريهم للمجالات ولكل فقرة والجداول من(8) إلى (13) تبين النتائج وعلى النحو الآتي:

جدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة توافر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً

تسلسل الفقرات	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة حسب المتوسط
10 – 19	القيم التنظيمية	3.95	0.61	مرتفعة
29 – 38	قيم المشاركة الجماعية	3.87	0.65	مرتفعة
1 – 9	قيم أخلاقيات العمل	3.65	0.54	متوسطة
20 – 28	القيم الإنسانية	3.52	0.57	متوسطة
39 – 43	قيم الراحة والفراغ	1.77	0.37	منخفضة
1 – 43	درجة توافر القيم الإدارية الكلية	3.20	0.55	متوسطة

ويبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الكرك عن درجة توافر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديريهم(قيم أخلاقيات العمل، القيم التنظيمية، القيم الإنسانية، قيم المشاركة الجماعية، قيم الراحة والفراغ)، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلي

للمنظومة القيمية الإدارية (3.20) وانحراف معياري (0.55)، وقد احتل مجال القيم التنظيمية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.95)، يلي ذلك مجال قيم المشاركة الجماعية، بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال قيم أخلاقيات العمل، بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وجاء بالمرتبة الرابعة مجال القيم الإنسانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، في حين احتل مجال قيم الراحة والفراغ المرتبة الخامسة والأخير، بمتوسط حسابي بلغ(1.77).

- **مجال قيم أخلاقيات العمل:**

جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجال قيم أخلاقيات العمل لدى مديري المدارس تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة حسب المتوسط
1.	قوم المدير بعمله بإخلاص وأمانة.	4.24	0.73	مرتفعة
8.	يحافظ المدير على ممتلكات المدرسة.	4.23	0.81	مرتفعة
9.	يحرص المدير على أن يكون أول الحاضرين إلى المدرسة.	4.14	0.81	مرتفعة
2.	يطبق المدير القوانين والأنظمة في إدارة المدرسة.	4.14	0.74	مرتفعة
6.	يعتز المدير بمهنته التعليمية.	4.08	0.81	مرتفعة
7.	يحرص المدير على توجيه المعلمين الجدد ومتابعتهم.	4.02	0.86	مرتفعة
5.	يطبق المدير مبادئ العدالة في المدرسة.	3.99	0.84	مرتفعة
3.	يعتمد المدير على نفسه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.	3.88	0.93	مرتفعة
4.	يوقع المدير العقوبة على المعلمين غير الملتزمين تنظيمياً.	3.83	1.02	مرتفعة
1 – 9	مجال قيم أخلاقيات العمل(الكلي)	4.06	0.84	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم(9) أن المتوسط الحسابي العامّ لتصّورات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الكرك عن درجة توافر قيم أخلاقيات العمل لدى مديريهم كبعد من أبعاد المنظومة القيمية الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.84)، وقد

احتلت الفقرة رقم (1) (يقوم المدير بعمله بإخلاص وأمانة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.24)، في حين جاءت الفقرة رقم(4) (يوقع المدير العقوبة على المعلمين غير الملتزمين تنظيمياً) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.83).

- **مجال القيم التنظيمية:**

جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجال القيم التنظيمية لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة حسب المتوسط
10.	يقوم المدير بتوزيع المهام والأنشطة على المعلمين لتحقيق أفضل النتائج.	4.05	0.84	مرتفعة
11.	يعطي المدير الأولوية لتحقيق أهداف المدرسة قبل الأهداف الشخصية.	3.99	0.80	مرتفعة
19.	يتميز المدير بالجدية في عمله.	3.98	0.84	مرتفعة
14.	يهتم المدير بوضع الخطط المستقبلية لتطوير المدرسة.	3.97	0.86	مرتفعة
15.	يتبنى المدير نظاماً داخلياً يضمن الانسجام بين المعلمين.	3.96	0.84	مرتفعة
12.	يحدد المدير المهام والأنشطة للمعلمين في المدرسة بما يضمن سير العمل بشكل دقيق.	3.95	0.84	مرتفعة
18.	يتبع المدير أساليب ووسائل مختلفة تتماشى مع التطورات التقنية والتنظيمية.	3.94	0.83	مرتفعة
13.	يتيح المدير فرصاً لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.	3.93	0.87	مرتفعة
17.	ينظم المدير عمله ووقته باستخدام التكنولوجيا.	3.89	0.81	مرتفعة
16.	يتجنب المدير الواسطة والمحسوبية عند تقييمه لأداء المعلمين.	3.88	0.89	مرتفعة
10 – 19	مجال القيم التنظيمية(الكلي)	3.95	0.84	مرتفعة

يظهر من خلال الجدول (10) أن المتوسط العام لتصورات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية عند درجة توفر القيم التنظيمية كبعد من أبعاد المنظومة القيمية الإدارية لدى مديريهم جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.84)، وقد احتلت الفقرة رقم (10) (يقوم المدير بتوزيع المهام والأنشطة على المعلمين لتحقيق أفضل النتائج) المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، في حين جاءت الفقرة رقم (16) (يتجنب المدير الواسطة والمحسوبية عند تقييمه لأداء المعلمين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ(3.88).

- **مجال القيم الإنسانية:**

جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجال القيم الإنسانية لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة حسب المتوسط
20.	تتميز علاقة المدير مع المعلمين بالاحترام والثقة المتبادلة.	4.10	0.80	مرتفعة
21.	يتيح المدير الفرصة للمعلمين من أجل المشاركة في الأنشطة داخل المدرسة.	3.95	0.85	مرتفعة
28.	يتيح المدير الفرصة للمعلمين في التعبير عن مشكلاتهم الخاصة.	3.93	0.87	مرتفعة
27.	يراعي المدير ظروف المعلمين الخاصة مما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة.	3.92	0.86	مرتفعة
28.	يتبع المدير سياسة الباب المفتوح مع المعلمين.	3.91	0.85	مرتفعة
24.	يحسّن أداء المعلمين في المدرسة بزيادة المدير لها.	3.90	0.98	مرتفعة
23.	تزداد دافعية المعلمين بزيادة دافعية المعلمين للعمل.	3.89	0.91	مرتفعة
26.	يبذل المدير قصارى جهده في تنمية الثقة في نفوس المعلمين.	3.83	0.90	مرتفعة
25.	يلتمس المدير العذر للمعلمين المقصرين، مما يشجع على التزامهم بالعمل.	3.82	0.85	مرتفعة
20 – 28	مجال القيم الإنسانية(الكلي)	3.92	0.87	مرتفعة

يظهر من خلال الجدول (11) أن المتوسط العام لتصورات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية عند درجة توفر القيم الإنسانية كبعد من أبعاد المنظومة القيمية الإدارية لدى مديريهم جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.87)، وقد احتلت الفقرة رقم (20) (تتميز علاقة المدير مع المعلمين بالاحترام والثقة المتبادلة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10)، في حين جاءت الفقرة رقم (25) (يلتمس المدير العذر

للمعلمين المقصرين، مما يشجع على التزامهم بالعمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ(3.82).

- **مجال قيم المشاركة الجماعية:**

جدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجال قيم المشاركة الجماعية لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة حسب المتوسط
29.	يحرص المدير على علاقاته الاجتماعية مع المعلمين من خلال مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.	4.14	0.86	مرتفعة
30.	يحرص المدير على إتاحة الفرصة أمام المعلمين لطرح أفكار جديدة تضمن تحقيق أهداف المدرسة.	3.93	0.81	مرتفعة
31.	يشجع المدير على العمل الجماعي داخل المدرسة.	3.92	0.86	مرتفعة
33.	يهتم المدير بالعلاقات الاجتماعية مع أولياء أمور الطلبة خارج المدرسة وداخلها.	3.88	0.88	مرتفعة
32.	يشجع المدير على إقامة علاقات صحية بين المعلمين.	3.87	0.86	مرتفعة
34.	يعامل المدير المعلمين على أنهم جزء من المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته.	3.84	0.87	مرتفعة
35.	يتشاور المدير مع المعلمين في كل ما يؤدي لتحقيق أهداف المدرسة.	3.81	0.88	مرتفعة
36.	يستمع المدير باهتمام لآراء المعلمين في المدرسة.	3.79	0.88	مرتفعة
37.	يتبع المدير أسلوب المحاورة والمناقشة مع المعلمين حول آراء تفيد المدرسة.	3.79	0.87	مرتفعة
38.	يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات الأساسية.	3.74	0.96	مرتفعة
29 – 38	مجال قيم المشاركة الجماعية(الكلي)	3.87	0.87	مرتفعة

يظهر من خلال الجدول (12) أن المتوسط العام لتصورات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية عند درجة توفر قيم المشاركة الجماعية كبعد من أبعاد المنظومة القيمية الإدارية لدى مديريهم جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.87)، وقد احتلت الفقرة رقم (29) (يحرص المدير على علاقاته الاجتماعية مع المعلمين من خلال مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.14)، في حين

جاءت الفقرة رقم (38) (يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات الأساسية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ(3.74).

- **مجال قيم الراحة والفراغ:**

جدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجال قيم الراحة والفراغ لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة حسب المتوسط
39.	يعتبر المدير أن الزمن الذي تحتاجه أي عملية يوفر وقتاً للراحة والفراغ.	3.67	0.85	مرتفعة
40.	يبدي المدير الاستعداد للعمل بعد الدوام الرسمي تطوعاً.	3.63	0.89	متوسطة
43.	يشغل العمل الجانب الأكبر من وقت المدير وعلى حساب راحته.	3.53	0.93	متوسطة
41.	يعتبر المدير أن النجاح معناه امتلاك الوقت الكافي لممارسة الأنشطة الترويحية.	3.49	0.90	متوسطة
42.	يهتم المدير بزيادة أوقات الترويح للمعلمين ويعتبره شيء جيد.	3.43	0.95	متوسطة
39 – 43	مجال قيم الراحة الفراغ(الكلي)	3.55	0.90	متوسطة

يظهر من خلال الجدول (13) أن المتوسط العام لتصورات المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية عند درجة توفر قيم الراحة والفراغ كبعد من أبعاد المنظومة القيمية الإدارية لدى مديريهم جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري بلغ (0.90)، وقد احتلت الفقرة رقم (39) (يعتبر المدير أن الزمن الذي تحتاجه أي عملية يوفر وقتاً للراحة والفراغ) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، في حين جاءت الفقرة رقم (42) (يهتم المدير بزيادة أوقات الترويح للمعلمين ويعتبره شيء جيد) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ(3.43).

السؤال الثاني: " ما مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين؟ "

وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظة الكرك عن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين للمجالات ولكل فقرة والجداول من (14) إلى (18) تبين النتائج وعلى النحو الآتي:

جدول(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين مرتبة تنازلياً

تسلسل الفقرات	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
1 – 11	الالتزام الأخلاقي	3.84	0.63	مرتفع
23 – 28	الالتزام المعياري	2.03	0.40	منخفض
12 – 17	الالتزام العاطفي	1.79	0.46	منخفض
18 – 22	الالتزام المادي	1.76	0.34	منخفض
1 – 28	مستوى الالتزام التنظيمي الكلي	2.36	0.46	متوسط

ويبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظة الكرك عن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين (الالتزام الأخلاقي، الالتزام العاطفي، المادي، الالتزام المعياري)، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلي للالتزام التنظيمي للمعلمين (2.36) وانحراف معياري (0.46)، وقد احتل مجال الالتزام التنظيمي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.84)، يلي ذلك مجال الالتزام المعياري، بمتوسط حسابي بلغ (2.03)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الالتزام العاطفي، بمتوسط حسابي بلغ (1.79)، في حين احتل مجال الالتزام المادي المرتبة الرابعة والأخير، بمتوسط حسابي بلغ (1.76).

- **مجال الالتزام الأخلاقي:**

جدول(15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجال الالتزام الأخلاقي للمعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
7.	يهتم المعلمون بإقامة العلاقات الإنسانية.	3.91	0.81	مرتفع
6.	يتعامل المعلمون مع بعضهم بكل احترام.	3.85	0.87	مرتفع
11.	يحافظ المعلمون على ممتلكات المدرسة ويشعرون بالمسؤولية تجاهها.	3.75	0.96	مرتفع
1.	يلتزم المعلمون بأخلاقيات مهنة التعليم.	3.56	0.68	متوسط
3.	يلتزم المعلمون بأوقات الدوام الرسمي.	3.51	0.81	متوسط
2.	يهتم المعلمون بتطبيق التعليمات الصادرة من الإدارة.	3.48	0.78	متوسط
8.	يهتم المعلمون بإعطاء العمل كل ما لديهم من جهد.	3.38	0.87	متوسط
4.	يهتم المعلمون بسمعة ومستقبل المدرسة.	3.34	0.98	متوسط
5.	لا يوجد مبرر أخلاقي لانتقال المعلمين إلى مدرسة أخرى.	3.31	1.06	متوسط
10.	يبدي المعلمون رغبتهم القوية بالمبادرة في القيام في أنشطة تحقق مصلحة المدرسة وخدمة المجتمع.	3.23	0.95	متوسط
9.	يبذل المعلمون كل ما لديهم من جهد لتطوير أدائهم	3.10	0.92	متوسط
1 – 11	مجال الالتزام الأخلاقي (الكلي)	3.49	0.88	متوسط

يظهر من خلال الجدول (15) أن المتوسط العام لتصورات المديرين والمديرات في المدارس الحكومية عن مستوى الالتزام الأخلاقي كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري بلغ (0.88)، وقد احتلت الفقرة رقم (7) (يهتم المعلمون بإقامة العلاقات الإنسانية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، في حين جاءت الفقرة رقم (9) (يبذل المعلمون كل ما لديهم من جهد لتطوير أدائهم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ(3.10).

- **مجال الالتزام العاطفي:**

جدول(16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجال الالتزام العاطفي للمعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
.15	يشعر المعلمون أن مشكلات المدرسة هي مشكلاتهم.	3.15	0.89	متوسط
.14	يشعر المعلمون أنهم جزء من المدرسة.	3.06	0.95	متوسط
.12	يتحدث المعلمون عن مهنة التعليم بافتخار واعتزاز.	3.02	0.93	متوسط
.16	يشعر المعلمون بارتباط قوي تجاه قيم المدرسة واتجاهاتها.	3.00	1.00	متوسط
.13	لا يرغب المعلمون بترك مهنة التعليم مهما كانت الامتيازات.	2.86	1.02	متوسط
.17	يشعر المعلمون بالسعادة في العمل في مهنة التعليم.	2.73	1.02	متوسط
12 – 17	مجال الالتزام العاطفي(الكلي)	2.97	0.97	متوسط

يظهر من خلال الجدول (16) أن المتوسط العام لتصورات المديرين والمديرات في المدارس الحكومية عن مستوى الالتزام العاطفي كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري بلغ (0.97)، وقد احتلت الفقرة رقم (15) (يشعر المعلمون أنهم جزء من المدرسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.15)، في حين جاءت الفقرة رقم (17) (يشعر المعلمون بالسعادة في العمل في مهنة التعليم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ(2.97).

- **مجال الالتزام المادي:**

جدول(17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجال الالتزام المادي للمعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
18.	ينتهز المعلم الفرصة لو أتيح له الانتقال إلى مدرسة أخرى تقدم له مكاسب.	3.68	0.95	مرتفع
22.	يتقبل المعلمون من الناحية المادية عملهم وإن كان لا يكفيهم.	3.55	1.00	متوسط
20.	يتطلع المعلمون للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المدرسة التي يعملون بها.	3.52	0.89	متوسط
21.	تستحوذ المكاسب المادية في مهنة التعليم على اندفاع المعلمين دون غيرها.	3.44	1.10	متوسط
19.	يشعر المعلم أن بقاءه في المدرسة يُعّد حلاً لمشكلاته.	3.38	0.89	متوسط
18 – 22	مجال الالتزام المادي(الكلي)	3.51	0.97	متوسط

يظهر من خلال الجدول (17) أن المتوسط العام لتصورات المديرين والمديرات في المدارس الحكومية عن مستوى الالتزام المادي كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.97)، وقد احتلت الفقرة رقم (18) (ينتهز المعلم الفرصة لو أتيح له الانتقال إلى مدرسة أخرى تقدم له مكاسب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، في حين جاءت الفقرة رقم (19) (يشعر المعلم أن بقاءه في المدرسة يعد حلاً لمشكلاته) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ(3.38).

- **مجال الالتزام المعياري:**

جدول(18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجال الالتزام المعياري للمعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
28.	يحافظ المعلمون على علاقات الصداقة فيما بينهم في المدرسة التي يعملون بها.	3.98	0.93	مرتفع
23.	يدرك المعلمون أن لوظيفتهم الحالية قيمة اجتماعية في المجتمع تدفعهم للعمل في مهنة التعليم.	3.44	0.86	متوسط
25.	المكاسب والامتيازات التي تقدمها المدرسة تدفع المعلمين لعدم تركها.	3.32	0.95	متوسط
24.	الظروف البيئية داخل المدرسة مناسبة ومريحة وتدفع المعلمين في بذل أكبر جهد لإنجاح العمل.	3.31	1.01	متوسط
27.	يرفض المعلمون ترك المدرسة ولو أتيحت لهم فرصة الانتقال لمدرسة أخرى.	3.01	1.04	متوسط
23 – 28	مجال الالتزام المادي(الكلي)	3.41	0.96	متوسط

يظهر من خلال الجدول (18) أن المتوسط العام لتصورات المديرين والمديرات في المدارس الحكومية عن مستوى الالتزام المعياري كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري بلغ (0.96)، وقد احتلت الفقرة رقم (28) (يحافظ المعلمون على علاقات الصداقة فيما بينهم في المدرسة التي يعملون بها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، في حين جاءت الفقرة رقم (27) (يرفض المعلمون ترك المدرسة ولو أتيحت لهم فرصة الانتقال لمدرسة أخرى) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ(3.01).

السؤال الثالث: " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك و مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين؟ "

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام برنامج (**SPSS**) لحساب معامل ارتباط بيرسون بين مجموع علامات المعلمين بالنسبة إلى مجموع علامات مديريهم والنتائج في الجدول(19) توضح ذلك.

جدول(19)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين كل من مجالات المنظومة القيمية الإدارية والالتزام التنظيمي

المجال	الالتزام الأخلاقي	الالتزام العاطفي	الالتزام المادي	الالتزام المعياري	مجموع الالتزام
قيم اخلاقيات العمل	0.100*	0.016	0.073	0.154**	0.107*
القيم التنظيمية	0.065	0.079	0.056	0.170**	0.113*
القيم الانسانية	0.133**	0.070	0.081	0.165**	0.144**
قيم المشاركة الجماعية	0.191**	0.124**	0.088*	0.214**	0.201**
قيم الراحة والفراغ	0.125**	0.095*	0.049	0.152**	0.137**
مجموع القيم	0.148**	0.093*	0.085	0.208**	0.170**

**: معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يعني وجود علاقة بين درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك و مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، ويفسر الباحث ذلك بأن المديرين والمعلمين يمرون بنفس الظروف سواء كانت ظروفاً اقتصادية أو اجتماعية، كما أن التزام المدير بالمنظومة القيمية الإدارية يؤدي إلى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

كما وتبين النتائج وجود علاقة ارتباطية بين كل من (مجال قيم أخلاقيات العمل _ ومجال الالتزام المعياري)، وبين كل من (مجال القيم التنظيمية _ ومجال الالتزام المعياري) وبين كل من (مجال القيم الإنسانية _ ومجال الالتزام الأخلاقي والالتزام المعياري) وبين كل من (مجال قيم المشاركة الجماعية _ ومجال الالتزام

الأخلاقي والالتزام العاطفي والالتزام المعياري) وبين كل من (مجال قيم الراحة والفراغ _ ومجال الالتزام الأخلاقي والالتزام المعياري).

ويمكن تفسير العلاقة أيضاً بالارتباط القوي بين كل من مجالات المنظومة القيمية(قيم أخلاقيات العمل، والقيم التنظيمية، والقيم الإنسانية، وقيم المشاركة الجماعية، وقيم الراحة والفراغ) وبين مجالات الالتزام التنظيمي(الالتزام الأخلاقي، والالتزام العاطفي، والالتزام المادي، والالتزام المعياري.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك تُعزى لمتغيرات(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

وللإجابة عن السؤال قام الباحث بعمل تحليل التباين الثلاثي والنتائج في الجدول(20):

جدول(20)

تحليل التباين الثلاثي للمنظومة القيمية الإدارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم اختبار F	الدلالة
الجنس	0.932	1	0.932	0.002	0.966
المؤهل	3512.816	3	1170.939	2.284	0.078
الخبرة	2135.802	3	711.934	1.389	0.245
الخطأ	253227.736	494	512.607		
المجموع	271519.767	519			

حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

ويمكن تفسير ذلك بالجانب الأخلاقي والديني، والعلاقات الاجتماعية التي تربط بين المعلمين والمديرين والالتزام بالعادات والتقاليد المجتمعية، وأن الأنظمة والقوانين في وزارة التربية والتعليم تطبق على الجميع، وبيئة العمل الواحدة في المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

ولمعرفة أثر كل من المتغيرات الديموغرافية على المنظومة القيمية الإدارية قام الباحث بعمل اختبار ويلكس والنتائج في الجدول(21):

جدول(21)

اختبار ويلكس لأثر المتغيرات الديموغرافية على المنظومة القيمية الإدارية

المتغير	اختبار ويلكس Wilks' Lambda	قيمة اختبار F	درجة الحرية F	الدلالة
الجنس	0.996	0.44	5	0.821
المؤهل العلمي	0.961	1.353	15	0.163
الخبرة	0.934	2.335	15	0.003

ونلاحظ من الجدول (21) وجود أثر للخبرة على المنظومة القيمية الإدارية، في حين لا يوجد أثر لكل من الجنس والمؤهل العلمي على المنظومة القيمية الإدارية.

ولمعرفة أثر كل من المتغيرات الديموغرافية على كل مجال من مجالات المنظومة القيمية الإدارية قام الباحث بعمل تحليل التباين المتعدد (3WAYMANOVA) والنتائج في الجدول(22):

جدول (22)

تحليل التباين المتعدد للمتغيرات على مجالات المنظومة القيمية

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم اختبار F	الدلالة
الجنس	قيم أخلاقيات	6.504	1	6.504	0.227	0.634
	القيم التنظيمية	8.356	1	8.356	0.231	0.631
	القيم الإنسانية	0.991	1	0.991	0.030	0.862
	قيم المشاركة	0.303	1	0.303	0.007	0.932
	قيم الراحة	24.211	1	24.211	1.824	0.178
المؤهل	قيم أخلاقيات	270.550	3	90.183	3.146	0.025
	القيم التنظيمية	187.913	3	62.638	1.728	0.160
	القيم الإنسانية	258.214	3	86.071	2.629	0.050
	قيم المشاركة	113.832	3	37.944	0.922	0.430
	قيم الراحة	34.323	3	11.441	0.862	0.461
الخبرة	قيم أخلاقيات	173.079	3	57.693	2.013	0.111
	القيم التنظيمية	130.629	3	43.543	1.202	0.309
	القيم الإنسانية	121.191	3	40.397	1.234	0.297
	قيم المشاركة	78.457	3	26.152	0.635	0.592
	قيم الراحة	86.876	3	28.959	2.181	0.089
الخطأ	قيم أخلاقيات	14160.879	494	28.666		
	القيم التنظيمية	17902.659	494	36.240		
	القيم الإنسانية	16173.011	494	32.739		
	قيم المشاركة	20330.047	494	41.154		
	قيم الراحة	6558.750	494	13.277		
المجموع	قيم أخلاقيات	15178.700	519			
	القيم التنظيمية	19099.075	519			
	القيم الإنسانية	17226.998	519			
	قيم المشاركة	21699.598	519			
	قيم الراحة	7065.469	519			

بعد اختبار تحليل التباين المتعدد بين المجالات تبين وجود أثر للمؤهل على قيم أخلاقيات العمل والنتائج في جدول(23) تبين ذلك:

جدول(23)

اختبار شافيه للمقارنات البعدية بين متوسطات قيم اخلاقيات العمل للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	بمقابل المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطات	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	دبلوم	1.053	0.278
	ماجستير	1.997*	0.031
	دكتوراه	1.364	0.932
دبلوم	بكالوريوس	-1.053-	0.278
	ماجستير	.944	0.633
	دكتوراه	.311	0.999
ماجستير	بكالوريوس	-1.997*	0.031
	دبلوم	-.944-	0.633
	دكتوراه	-.634-	0.993
دكتوراه	بكالوريوس	-1.364-	0.932
	دبلوم	-.311-	0.999
	ماجستير	.634	0.993

*: الفروق بين المتوسطات دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تبين النتائج في الجدول السابق وجود أثر للمؤهل العلمي على مجال قيم أخلاقيات العمل بين البكالوريوس والماجستير، وباستخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية، حيث تبين وجود فروق ولصالح البكالوريوس وبمتوسط حسابي بلغ(37.22)، وكان متوسط الماجستير(35.22).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك تُعزى لمتغيرات(الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

وللإجابة عن السؤال قام الباحث بعمل تحليل التباين الثلاثي والنتائج في الجدول(24):

جدول(24)

تحليل التباين الثلاثي لمستوى الالتزام التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم اختبار F	الدلالة
الجنس	13.959	1	13.959	0.065	0.799
المؤهل	537.436	3	179.145	0.839	0.475
الخبرة	64.167	2	32.084	0.150	0.861
الخطأ	24330.490	114	213.425		
المجموع	27555.231	129			

حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

ويمكن تفسير ذلك، بأن المعلمين والمعلمات في المدراس الحكومية في محافظة الكرك ملتزمون بنفس الدرجة، مما يعني أن بيئة المدرسة واحدة والتعليمات والأنظمة والقوانين واحدة، كما الظروف المعيشية والمادية واحدة.

ولمعرفة أثر كل من المتغيرات الديموغرافية على المنظومة القيمية الإدارية قام الباحث بعمل اختبار ويلكس لامبدا والنتائج في الجدول(24):

جدول(25)

اختبار ويلكس لأثر المتغيرات الديموغرافية على الالتزام التنظيمي

المتغير	اختبار ويلكس **Wilks' Lambda**	قيمة اختبار **F**	درجة الحرية **F**	الدلالة
الجنس	0.945	1.754	4	0.143
المؤهل العلمي	0.952	0.495	12	0.918
الخبرة	0.933	1.061	8	0.392

ونلاحظ من الجدول (25) عدم وجود أثر للمتغيرات الديموغرافية على الالتزام التنظيمي.

ولمعرفة أثر كل من المتغيرات الديموغرافية على كل مجال من مجالات المنظومة القيمية الإدارية قام الباحث بعمل تحليل التباين المتعدد (3WAYMANOVA) والنتائج في الجدول(26):

جدول (26)

تحليل التباين المتعدد للمتغيرات على مجالات الالتزام التنظيمي

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم اختبار F	الدلالة
الجنس	الالتزام الاخلاقي	0.160	1	0.160	0.004	0.951
	الالتزام العاطفي	12.242	1	12.242	0.574	0.450
	الالتزام المادي	6.221	1	6.221	586.	0.446
	الالتزام المعياري	5.435	1	5.435	0.328	0.568
المؤهل	الالتزام الاخلاقي	90.656	3	30.219	0.717	0.544
	الالتزام العاطفي	56.432	3	18.811	0.883	0.452
	الالتزام المادي	59.971	3	19.990	1.883	0.136
	الالتزام المعياري	22.019	3	7.340	0.443	0.723
الخبرة	الالتزام الاخلاقي	8.494	2	4.247	0.101	0.904
	الالتزام العاطفي	78.099	2	39.050	1.832	0.165
	الالتزام المادي	17.317	2	8.659	0.815	0.445
	الالتزام المعياري	7.613	2	3.807	0.230	0.795
الخطأ	الالتزام الاخلاقي	4802.136	114	42.124		
	الالتزام العاطفي	2429.898	114	21.315		
	الالتزام المادي	1210.536	114	10.619		
	الالتزام المعياري	1889.531	114	16.575		
المجموع	الالتزام الاخلاقي	5171.731	129			
	الالتزام العاطفي	2800.277	129			
	الالتزام المادي	1471.877	129			
	الالتزام المعياري	2062.623	129			

بعد اختبار أثر التباين المتعدد بين المجالات تبين عدم وجود أثر للمتغيرات الديموغرافية على كل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي.

2.4. مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات المعلمين عن درجة توافر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك(قيم أخلاقيات العمل، والقيم التنظيمية، والقيم الإنسانية، وقيم المشاركة الجماعية، وقيم الراحة والفراغ) جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل مجال القيم التنظيمية المرتبة الأولى، بينما احتل مجال قيم الراحة والفراغ المرتبة الأخيرة، وتفسير هذه النتيجة هي أن العمل وسيلة لتحقيق مصالح مشتركة بين المديرين والمعلمين، وتحشيد الطاقات والعمل بروح الفريق لتعزيز نجاح المدرسة.

أما عن إجابة المبحوثين عن قيم الراحة والفراغ فقد جاءت بدرجة منخفضة، مما يعني أن هناك ضغوطاً في العمل وعدم توفير الوقت اللازم لإنجاز المهام، وعدم توفير الوقت اللازم للمعلمين بالحصول على أوقات للراحة وممارسة الأنشطة الترفيهية، وأن العمل يأخذ الجانب الأكبر من وقت المدير.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو راضي(2013) حيث جاءت درجة توافر المنظومة القيمية الإدارية بدرجة متوسطة وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراسة الصرايرة(2005)، حيث جاءت مجالات القيم الإدارية بدرجة مرتفعة، وقد اختلفت عن دراسة رشدي وآخرين(2013)، حيث جاءت فيها قيم العمل والقيم الإنسانية بدرجة مرتفعة.

2. أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات المديرين عن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك(الالتزام الأخلاقي، والالتزام العاطفي، والالتزام المادي، والالتزام المعياري) قد جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل مجال الالتزام الأخلاقي المرتبة الأولى، ومجال الالتزام المادي المرتبة الأخيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين ملتزمون بنفس الدرجة بحكم الالتزام الديني والالتزام بالعادات والتقاليد المجتمعية والعلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة وبين المعلمين وبين الطلاب وبينهم جميعاً وبين المجتمع المحيط بالمدرسة، أما عن إجابة المبحوثين عن مستوى الالتزام المادي فقد جاء بدرجة منخفضة بحكم الظروف المادية والمعيشية للمعلمين، وإيجاد البدائل

لترك مهنة التعليم، وأن التزام المعلمين في مهنة التعليم يعتبر للحصول على المكاسب المادية أكثر من غيرها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الصقرات (2010) ومع دراسة الصرايرة (2009)، حيث جاء مستوى الالتزام المادي(المستمر) بدرجة منخفضة، وقد اختلفت مع دراسة أبو راضي(2013) حيث جاء مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بدرجة متوسطة.

3. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه بين المنظومة القيمية الإدارية والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ويفسر الباحث ذلك بأن المديرين والمعلمين يمرون بنفس الظروف سواء كانت ظروفاً اقتصادية أو اجتماعية، كما أن التزام المدير بالمنظومة القيمية الإدارية يؤدي إلى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

4. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، الخبرة)، بينما وجد أثر للمؤهل العلمي على مجال قيم أخلاقيات العمل، ويمكن تفسير ذلك بالجانب الأخلاقي والديني، والعلاقات الاجتماعية التي تربط بين المعلمين والمديرين والالتزام بالعادات والتقاليد المجتمعية، وأن الأنظمة والقوانين في وزارة التربية والتعليم تطبق على الجميع، وبيئة العمل الواحدة في المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

5. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، الخبرة)، ويمكن تفسير ذلك، بأن المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الكرك ملتزمون بنفس الدرجة، مما يعني أن بيئة المدرسة واحدة والتعليمات والأنظمة والقوانين واحدة، كما الظروف المعيشية والمادية واحدة.

3.4. التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة للدراسة يقترح الباحث عدداً من التوصيات هي:

1. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على رفع المستوى المعيشي للمعلمين في ظل الظروف الاقتصادية الحالية الصعبة، من خلال زيادة الدخل الشهري للمعلمين والعاملين في القطاع التربوي، وتبني نظام للحوافز في نهاية الخدمة، مما يحقق نجاح العملية التعليمية في المداس الحكومية.

2. ضرورة أن يوفر مديرو المدارس أوقاتاً للراحة والفراغ وممارسة الأنشطة الترفيهية، والمشاركة في الأنشطة وعقد الندوات لخدمة العملية التعليمية، كالرحلات المدرسية التعليمية مع المعلمين والطلاب، والمشاركة في أنشطة تسعى من خلالها المدارس لخدمة المجتمعات المحيطة بها.

3. تبني مدير المدرسة نظاماً داخلياً يضمن الانسجام بين المعلمين، وذلك من خلال العمل بروح الفريق، ودمج الخبرات العملية مع المهارات التكنولوجية للارتقاء بالعملية التعليمية.

4. تعزيز العلاقات الإيجابية والتواصل بين المجتمع المحلي وبين المدارس، وأن يعامل المدير المعلمين على أنهم جزء من المجتمع التي تسعى المدرسة لخدمته.

5. إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة والتي تشكل العلاقة بين المنظومة القيمية الإدارية والالتزام التنظيمي، والعمل على إجراء دراسة شاملة للمدارس الحكومية، وضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بمدى توفر أبعاد أخرى للقيم الإدارية لم تتطرق لها الدراسة، وعلاقتها بمواضيع إدارية أخرى كالمناخ التنظيمي، واتخاذ القرارات الإدارية مثلاً.

قائمة المراجع

أ) المراجع العربية:

القرآن الكريم (**سورة البقرة الآية 143، سورة هود الآية 61**).

أبو راضي، رويدة جميل خليل.(2013). (**المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمّان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين**). رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان ـــ الأردن.

أبو العينين، علي خليل مصطفى.(1988). (**القيم الإسلامية والتربية: دراسة في طبيعة القيم ومصادرها ودور التربية الإسلامية في تكوينها وتنميتها**). ط1، مكتبة إبراهيم الحلبي، المدينة المنورة ـــ المملكة العربية السعودية.

استيتية وصبحي.(1999). (بين القيم المعرفّية والاجتماعية والثقافية والعلمية والأخلاقية لطلبة جامعة آل البيت والجامعة الأردنية). دراسة مقارنة، **مجلة دراسات**، المجلد11، العدد3، ص93ـــ ص136.

الثبيتي، سلطان بن سعود حامد.(2014). (**ممارسة مديري المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين**). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القُرى، مكة المكرمة ـــ المملكة العربية السعودية.

حمادات، محمد حسن محمد.(2006). (**القيادة التربوية في القرن الجديد**). ص38ـــ ص43، دار الحامد للنشر، عمان ـــ الأردن.

حمادات، محمد حسن محمد.(2006). (**قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**). دار الحامد للنشر، عمان ـــ الأردن.

حماد، شريف علي، والآغا، عبد المعطي رمضان.(2008). دراسة بعنوان (مستوى معرفة الدارسين في برنامج التربية بجامعة القدس المفتوحة لمفهومي القيم والاتجاهات). جامعة القدس المفتوحة، دراسة منشورة في **مجلة الجامعة الإسلامية**، المجلد 8.(2010). ص429ـــ ص446.

الحمايدة، عُلا محمود.(2006). دراسة مقارنة(**المنظومة القيمية لكل من المدير الفعال والمدير غير الفعال في المدارس الثانوية الأردنية)**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان ــ الأردن.

حنونة، سامي.(2006). **(مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ــ فلسطين.

الحويلة، محمد هادي هايف.(2006). **(الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته بدرجة شيوع الأنماط القيادية لدى القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في الكويت)**. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك ــ إربد.

الحياري، محمود.(1999). **(القيم الإسلامية ــ المطلقة والبينة)، مؤتمر القيم والتربية في عالم متغير**. الفترة27 ــ 29 تموز 1999، جامعة اليرموك ــ إربد.

الخضي، محمد أحمد، وسمارة، نواف أحمد.(2009). (القيم البيئية من منظور اسلامي). دراسة منشورة في **مجلة جامعة الزرقاء للبحوث والدراسات**، المجلد 9، العدد 2، ص71ــ ص90.

دايفيد فرانسيس، ومايك وودكوك .**(القيم التنظيمية)**. ت: عبدالرحمن هيجان.(1996). ص40- ص41، معهد الإدارة العامة، الرياض ــ المملكة العربية السعودية.

ذيب، محمد رشدي.(2012). **(قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم وعلاقتها بالروح المعنوية والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم)**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا.

رسمي، محمد حسن.(2004). **(السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية)**. دار الوفاء، الإسكندرية ــ مصر.

الرشايدة، نايل سالم فلاح.(2004). **(الإطار القيمي المرجعي للمشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس الثانوية).** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك ـــ الأردن.

رشدي، محمد، وذيب، أحمد، والسعود، راتب.(2013). (درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم). دراسة منشورة في **مجلة العلوم التربوية**، مجلد(41)، ص494.

زاهر، ضياء.(1984). **(القيم في العملية التربوية).** مؤسسة الخليج العربي. القاهرة ـــ مصر.

الزهراني، عبدالله بن أحمد بن سالم.(2010). **(نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي السعودية).** دراسة تحليلية. جامعة أم القرى، مكة المكرمة ـــ المملكة العربية السعودية.

السقا، محمد.(2001). **(اثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال).** رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية.

الشريدة، هيام نجيب، وعبدالرحيم، زهير محمد علي.(1997). (أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضى الوظيفي للمعلمين، من وجهة نظر المعلمين). دراسة منشورة في **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد37، 2000.

شمس الدين، عبدالعزيز محمد.(2006). **(المنظومة القيمية لمديري المدارس الحكومية في دولة الكويت).** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ـــ الأردن.

الشهري، محمد بن عبدالله آل عامر.(2008). **(المنظومة القيمية لمديري التربية والتعليم ومساعديهم وعلاقتها بالسلوك القيادي في المملكة العربية السعودية).** أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان ــ الأردن.

صدام، محمد.(2004). **(الإدارة المعتمدة على القيم، اتجاه إداري حديث، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم).** معهد الإدارة العامة ــ سلطنة عُمان.

الصرايرة، حسين يوسف صالح.(2005). **(العلاقة بين الأنماط القيادية والقيم الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم).** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك ــ الأردن.

الصرايرة، سوزان حسن.(2009). **(الأنماط الشخصية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك).** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك ــ الأردن.

الصقرات، سمية عبدالمجيد.(2010). **(التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية).** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك ــ الأردن.

الطعاني، حسن أحمد.(2006). (المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة)، دراسة منشورة في **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 26، (العدد 1+2، 2010).

الطويل، هاني عبدالرحمن.(2006). **(الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي).** ط4، دار وائل للنشر، عمان ــ الأردن.

العظامات، خلف دهر محمد.(2004). **(درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية و التعليم في الأردن و علاقتها بالرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام).** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ــ الأردن.

العبادي، أحمد بن حميد بن محمد.(2000). **(الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة)**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ــ المملكة العربية السعودية.

العتيبي، سعود محمد، والسواط، عوض الله.(1997). (الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه). **مجلة الإداري**، المجلد19، العدد7، ص13 ــ ص68.

العتيبي، مشاعل بنت ذياب.(2009). (الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات). **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة**، ص20 ــ ص22 ، الرياض ــ المملكة العربية السعودية.

العساف، حسين موسى.(2006). **(التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية)**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ــ الأردن.

العوا، عادل.(1986). **(العمدة في فلسفة القيم)**. دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق ــ سوريا.

الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق.(2009). **(النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام الشبكة الإدارية)**. رسالة ماجستير غير مشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ــ المملكة العربية السعودية.

فليه وعبدالمجيد، فاروق عبده والسيد محمد.(2005). **(السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية)**. ص187ــ ص206، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان ــ الأردن.

القريوتي، محمد قاسم.(2003). **السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)**. ص150ــ ص194 دار وائل للنشر، عمان ــ الأردن.

القويدر، حمد فليّح.(2007). **(علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم).** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك ــ الأردن.

المحادين، حسين طه.(2003). **(قيم العمل في المجتمع الأردني).** دراسة سوسيولوجية جيلية، دار الكنوز الأدبية للنشر، بيروت ــ لبنان.

المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد.(1995). **(تحليل السلوك التنظيمي/ سكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور).** ط1، ص508، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان ــ الأردن.

ناصر، إبراهيم.(2004). **(فلسفات التربية).** ط2، دار وائل للنشر، عمان ــ الأردن.

ب) المراجع الأجنبية:

Buchholz, R.A .(1978). **"An empirical study of contemporary beliefs about work in American society"**. Journal of applied Psychology, vol. (63), pp. 219-227.

Catano& Pond& Kelloway.(2001). **"Exploring commitment and Leadership in volunteer organizations"**, Leadership& organizations Development Journal, 22(6), 256- 263.

Charles, Kiesler.(1991). **"The Psychology of Commitment Experiments Linking Behavior to believe",** New York ، Academic Press, Vol 106.

Choong, Y; Wong K & Lau.(2011). "Intrinsic motivation and . institutions: An empirical study". **Journal of Arts, Science& Commerce,** 2(4) :pp 91- 100.

Deal, Terrence and Kennedy, Allan, A.(1982). "**Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison Wesley, Publishing Company, Inc,** USA**".**

Dockel, Andreas .(2003). **"The effect of retention factors on organizational commitment "**, An investigation of high technology employees, Unpublished M.A. Dissertation, University of Pretoria.

Erdem, Mustafa& Halil, Ibrahim.(2011). **"Learning Organization Perceptions in Elementary Education in terms of Teachers and the Effect of Learning Organization on Organizational Commitment"**, University Centennial. Van – Turkey.

Gabarro, john J.(1992). "**Managing People and Organizations"**, Harvard Business School Publications, Boston, Massachusetts.

Gilbert Jeffery G .(2005). **" the relationship between organizational values & management behaviors & their influence on organizational effectiveness. in army project management organization "**. argosy university . u.s.a.

Harmon, Frederick G.(1996). **"Playing For Keeps. John Wiley& Sons, Inc/ Gold mines Site material and moral values in the life of organizations".** P288. www.edara.com

Jie Gao, & Chan, Hon's.(2012). **"CAN THE SAME KEY OPEN DIFFERENT LOCKS? ADMINISTRATIVE VALUES UNDERLYING PERFORMANCE MEASUREMENT IN CHINA",** City University of Hong Kong, Kowloon, Hong Kong. Public Administration Vol. 91, No. 2, 2013 (366–380).

LaMastro, Valerie.(1999). **" COMMITMENT AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT",** Rowan University – Franch.

Macneil Angus, Joseph.(1993)." **Principal in structonal Mangment And its Relation to teacher job Satisfaction"**, DAT.A,53/11,p,3758.

Nicolas& Keung, P. K, S. (2001**). "What we know and how we know:A preliminary study of managerial practices of high schools".School**, **Administration,** Vol. 13, No. 2: pp 14-27.

OReilly, Charles.(1991). Corporations , **"Culture and Commitment Motivation and Socil Control in Organization"**. In Steers, R, M & Porter,L.W.Motivation and Work Behavior . New York ; McGrawHill , Inc.

Ozkan, Recep.(2014). **" Administrative and Cultural Values Adopted by Primary School Teachers: Nigde Sample"** Department of Education Sciences, Faculty of Education, Nigde University, Nigde, Turkey.

Perkins, Cline Michael.(1992). **" A study to Inverstigate Experienced teacher's Job Satisfaction And the teachers Perception of their principals Leader-ship style"**, DAT.A,52/12/P,4171.

Poul R. Bernthal, Jason Boundra, Wei-Wang.(2012). **"Leadership in China"**, Keeping pace with a Growing Economy**.**

Strees, Richard. M & Porter, Lyman W .(1991). "**Motivation and Work Behavior"**. New York: McGraw –Hill , Inc.

Tella, A; Ayeni, C & Popola, S .(2007). Work motivation, job satisfaction,and organizational commitment of libray personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria, **Library Philosophy and Practice (ejounal), Paper 118.**

Umstot, D. D.(1988). "**Organizational Behavior**", St. Paul: West Publishing Co.

Vecchio, Robert .(1991). **"Organizational Behavior "** Orlando, the Dryden Press.

Walton , Richard E .(1991). **"From Control to Commitment in the Workplace"**. In Steers.

الملحق (أ)
أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

كلية العلوم التربوية

قسم الأصول والإدارة التربوية

الموضوع: تحكيم استبانة

حضرة / الدكتور المحترم

الكلية: القسم: الجامعة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "**المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين**" وذلك لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم الأصول والإدارة التربوية في جامعة مؤتة، ومن أجل ذلك قام الباحث بتطوير استبانتين للدراسة تتكون الاستبانة الأولى من(5) مجالات و(44) فقرة للمنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، والاستبانة الثانية تحتوي على (4) مجالات و(30) فقرة لمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المديرين، فأرجو من حضرتكم التكرم بقراءة كل من فقرات الاستبانتين والتفضل بإعطاء الحكم عليها من حيث سلامتها لغوياً والانتماء للمجال التي نسبت إليه كل فقرة والتعديلات المقترحة.

وفقكم الله لكل خير،،،

الباحث

علي عودة الطراونة

(أ) استبانة المنظومة القيمية بصورتها الأولية

م	المجال / الفقرة	سلامة الفقرة لغويا		انتماء الفقرة للمجال		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
	1. قيم أخلاقيات العمل:					
1	يخلص المدير بعمله ويقوم به بكل أمانة.					
2	يطبق المدير القوانين والأنظمة في إدارة المدرسة.					
3	يعتمد المدير على نفسه في اتخاذ القرارات وتطبيق الأنظمة ويعتبره نجاحاً لجهوده.					
4	يطبق المدير العقوبة على المعلمين غير الملتزمين تنظيمياً.					
5	يطبق المدير العدل في المدرسة.					
6	يعتز المدير بمهنته، ويشعر أنه قادر على إدارة المدرسة.					
7	يحرص المدير على توجيه المعلمين الجدد ومتابعتهم.					
8	يحافظ المدير على ممتلكات المدرسة وعلى أسرار المهنة.					
9	يحرص المدير على أن يكون أول من يحضر إلى المدرسة.					
	2. القيم التنظيمية:					
10	يقوم المدير بتوزيع المهام والأنشطة على المعلمين وبما يضمن تحقيق نتائج أفضل.					

11	يعطي الأولوية لتحقيق أهداف المدرسة قبل الأهداف الشخصية.					
12	يحدد المدير المهام والأنشطة للمعلمين في المدرسة بما يضمن سير العمل بشكل دقيق.					
13	يتيح المدير للمعلمين الفرصة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.					
14	يهتم المدير بوضع الخطط المستقبلية لتطوير المدرسة.					
15	يتبنى المدير نظاماً داخلياً يضمن الانسجام بين المعلمين.					
16	يتجنب المدير الواسطة والمحسوبية عند تقييمه لأداء المعلمين.					
17	ينظم المدير عمله ووقته باستخدام التكنولوجيا.					
18	يتبع المدير أساليب ووسائل مختلفة تتماشى مع التطورات التقنية والتنظيمية.					
19	يتميز المدير بالجدية في عمله.					
3. القيم الإنسانية:						
20	تتميز علاقة المدير مع المعلمين بالاحترام والثقة المتبادلة.					
21	يتيح المدير الفرصة للمعلمين في المشاركة في بعض الأنشطة داخل المدرسة.					
22	يتبع المدير سياسة الباب المفتوح أمام المعلمين.					
23	تزداد دافعية المعلمين بزيادة دافعية المدير للعمل.					

24	يزداد أداء المعلمين في المدرسة بزيادة انتماء المدير للمدرسة.					
25	يتيح المدير للمعلمين الفرصة لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.					
26	يلتمس المدير العذر للمعلمين المقصرين، مما يضمن التزامهم بالعمل.					
27	يبذل المدير قصارى جهده في تنمية الثقة في نفوس المعلمين.					
28	يراعي المدير الظروف الخاصة بالمعلمين ويعتبر ذلك تحقيقاً لأهداف المدرسة.					
29	يتيح المدير للمعلمين الفرصة في التعبير عن مشكلاتهم الخاصة.					
4. قيم المشاركة الجماعية:						
30	يحرص المدير على علاقاته الاجتماعية مع المعلمين من خلال مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.					
31	يحرص المدير على إتاحة الفرصة أمام المعلمين لطرح أفكار جديدة تضمن تحقيق أهداف المدرسة.					
32	يشجع المدير على العمل الجماعي داخل المدرسة.					
33	يشجع المدير على إقامة العلاقات بين المعلمين.					
34	يهتم المدير بالعلاقات الاجتماعية بأولياء أمور الطلبة خارج وداخل المدرسة.					

35	يعامل المدير المعلمين على أنهم جزء من المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته.					
36	يتشاور المدير مع المعلمين في كل ما يؤدي لتحقيق أهداف المدرسة.					
37	يستمع المدير لآراء المعلمين في المدرسة.					
38	يتبع المدير أسلوب المحاورة والمناقشة مع المعلمين حول آراء ومقترحات تفيد المدرسة.					
39	يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات الأساسية.					
5. قيم الراحة والفراغ:						
40	يعتبر المدير أن تحديد الزمن الذي تحتاجه أي عملية يوفر وقتاً للراحة والفراغ.					
41	يبدي المدير الاستعداد للعمل بعد الدوام الرسمي تطوعاً.					
42	يعتبر المدير أن النجاح معناه امتلاك الوقت الكافي في ممارسة الأنشطة الترويحية.					
43	يهتم المدير بزيادة أوقات الترويح للمعلمين ويعتبره شيء جيد.					
44	يشغل المدير العمل الجانب الأكبر من وقته على حساب راحته.					

(ب) استبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين بصورتها الأولية

م	المجال / الفقرة	سلامة الفقرة لغوياً		انتماء الفقرة للمجال		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
	1. الالتزام الأخلاقي:					
1	يلتزم المعلمون بأخلاقيات مهنة التعليم.					
2	يهتم المعلمون بتطبيق التعليمات الصادرة من الإدارة.					
3	يلتزم المعلمون بأوقات الدوام الرسمي.					
4	يهتم المعلمون بسمعة ومستقبل المدرسة.					
5	لا يوجد مبرر أخلاقي لانتقال المعلمون إلى مدرسة أخرى.					
6	يتعامل المعلمون مع بعضهم بكل احترام.					
7	يهتم المعلمون بإقامة العلاقات الإنسانية.					
8	يهتم المعلمون بإعطاء العمل كل ما لديهم من جهد.					
9	يبذل المعلمون كل ما لديهم من جهد لتطوير أدائهم.					
10	يبدي المعلمون رغبتهم القوية بالمبادرة في القيام في أنشطة تحقق مصلحة المدرسة وخدمة المجتمع.					
11	يحافظ المعلمون على ممتلكات المدرسة ويشعرون بالمسؤولية تجاهها.					

2. الالتزام العاطفي:						
12	يتحدث المعلمون عن مهنة التعليم بافتخار واعتزاز.					
13	لا يرغب المعلمون بترك مهنة التعليم مهما كانت الامتيازات.					
14	يشعر المعلمون أن مشكلات المدرسة هي مشكلاتهم.					
15	يشعر المعلمون أنهم جزء من المدرسة.					
16	يشعر المعلمون بارتباط قوي تجاه قيم المدرسة واتجاهاتها.					
17	يشعر المعلمون بالسعادة في العمل في مهنة التعليم.					
3. الالتزام المادي:						
18	ينتهز المعلم الفرصة لو أتيح له الانتقال إلى مدرسة أخرى تقدم له مكاسب.					
19	يشعر المعلم أن بقاءه في المدرسة يعتبر حلاً لمشكلاته.					
20	يدرك المعلمون أن مهنة التعليم هي أفضل من غيرها مادياً.					
21	يتطلع المعلمون للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المدرسة التي يعملون بها.					
22	تستحوذ المكاسب المادية في مهنة التعليم على اندفاع المعلمين دون غيرها.					
23	بقاء المعلمون في مهنة التعليم يعكس حاجتهم للعمل.					
24	يتقبل المعلمون من الناحية المادية عملهم وإن كان لا يكفيهم.					

	4. الالتزام المعياري:					
25	يدرك المعلمون أن لوظيفتهم الحالية قيمة اجتماعية في المجتمع تدفعهم للعمل في مهنة التعليم.					
26	الظروف البيئية داخل المدرسة مناسبة ومريحة وتساعد المعلمين في بذل أكبر جهد لإنجاح العمل.					
27	المكاسب والامتيازات التي تقدمها المدرسة تدفع المعلمين لعدم تركها.					
28	يبذل المعلمون جهداً في عملهم ليثبت إخلاصهم الشديد للمدرسة.					
29	يرفض المعلمون ترك المدرسة ولو أتيحت لهم فرصة الانتقال لمدرسة أخرى.					
30	يحافظ المعلمون على علاقات الصداقة بين بعضهم في المدرسة التي يعملون بها.					

الملحق (ب)
أداة الدراسة بصورتـها النـهائيـة

بسم الله الرحمن الرحيم

(أ) استبانة " **المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك** ".

أخي المعلم / أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "**المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين**" وذلك لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم الأصول والإدارة التربوية في جامعة مؤتة، ومن أجل ذلك قام الباحث بتطوير أداة دراسة تتكون من(43) فقرة، وتم وضع بدائل على درجة الموافقة على كل فقرة، فأرجو التكرم بوضع إشارة(✓) على البديل الذي يعبر عن درجة موافقتك على توافر القيم الإدارية لدى مدير المدرسة، وستعامل المعلومات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون ،،،

الباحث

علي عودة الطراونة

بسم الله الرحمن الرحيم

إستبانة " **المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك** ".

أخي المعلم / أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو التكرم بتعبئة البيانات الشخصية بوضع إشارة(✓) في المربع المناسب لكل فئة شاكراً لكم حسن التعاون:

1. النوع الاجتماعي:

ذكر ☐

أنثى ☐

2. المؤهل العلمي:

دكتوراه ☐ بكالوريوس+ دبلوم عالي ☐

ماجستير ☐ بكالوريوس ☐

3. الخبرة:

1 – أقل من 5 سنوات ☐ 5 – أقل من 10 سنوات ☐

10 – أقل من 15سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

الرقم	المجال / الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدٍ ما	غير موافق	غير موافق أبداً
	1. قيم أخلاقيات العمل:					
1	يقوم المدير بعمله بإخلاص وأمانة.					
2	يطبق المدير القوانين والأنظمة في إدارة المدرسة.					
3	يعتمد المدير على نفسه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.					
4	يوقع المدير العقوبة على المعلمين غير الملتزمين تنظيمياً.					
5	يطبق المدير مبادئ العدالة في المدرسة.					
6	يعتز المدير بمهنته التعليمية.					
7	يحرص المدير على توجيه المعلمين الجدد ومتابعتهم.					
8	يحافظ المدير على ممتلكات المدرسة.					
9	يحرص المدير على أن يكون أول الحاضرين إلى المدرسة.					
	2. القيم التنظيمية:					
10	يقوم المدير بتوزيع المهام والأنشطة على المعلمين لتحقيق أفضل النتائج.					
11	يعطي المدير الأولوية لتحقيق أهداف المدرسة قبل الأهداف الشخصية.					
12	يحدد المدير المهام والأنشطة للمعلمين في المدرسة بما يضمن سير العمل بشكل دقيق.					
13	يتيح المدير للمعلمين فرصاً لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.					

14	يهتم المدير بوضع الخطط المستقبلية لتطوير المدرسة.					
15	يتبنى المدير نظاماً داخلياً يضمن الانسجام بين المعلمين.					
16	يتجنب المدير الواسطة والمحسوبية عند تقييمه لأداء المعلمين.					
17	ينظم المدير عمله ووقته باستخدام التكنولوجيا.					
18	يتبع المدير أساليب ووسائل مختلفة تتماشى مع التطورات التقنية والتنظيمية.					
19	يتميز المدير بالجدية في عمله.					
3. القيم الإنسانية:						
20	تتميز علاقة المدير مع المعلمين بالاحترام والثقة المتبادلة.					
21	يتيح المدير الفرصة للمعلمين من أجل المشاركة في الأنشطة داخل المدرسة.					
22	يتبع المدير سياسة الباب المفتوح مع المعلمين.					
23	تزداد دافعية المعلمين بزيادة دافعية المدير للعمل.					
24	يحسّن أداء المعلمين في المدرسة بزيادة انتماء المدير لها.					
25	يلتمس المدير العذر للمعلمين المقصرين، مما يشجع على التزامهم بالعمل.					
26	يبذل المدير قصارى جهده في تنمية الثقة في نفوس المعلمين.					
27	يراعي المدير ظروف المعلمين الخاصة مما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة.					

28	يتيح المدير الفرصة للمعلمين في التعبير عن مشكلاتهم الخاصة.					
	4. قيم المشاركة الجماعية:					
29	يحرص المدير على علاقاته الاجتماعية مع المعلمين من خلال مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.					
30	يحرص المدير على إتاحة الفرصة أمام المعلمين لطرح أفكار جديدة تضمن تحقيق أهداف المدرسة.					
31	يشجع المدير المعلمين على العمل الجماعي داخل المدرسة.					
32	يشجع المدير على إقامة علاقات صحية بين المعلمين.					
33	يهتم المدير بالعلاقات الاجتماعية مع أولياء أمور الطلبة خارج المدرسة وداخلها.					
34	يعامل المدير المعلمين على أنهم جزء من المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته.					
35	يتشاور المدير مع المعلمين في كل ما يؤدي لتحقيق أهداف المدرسة.					
36	يستمع المدير باهتمام لآراء المعلمين في المدرسة.					
37	يتبع المدير أسلوب المحاورة والمناقشة مع المعلمين حول آراء ومقترحات تفيد المدرسة.					
38	يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات الأساسية.					

					5. قيم الراحة والفراغ:	
39	يعتبر المدير أن تحديد الزمن الذي تحتاجه أي عملية يوفر وقتاً للراحة والفراغ.					
40	يبدي المدير الاستعداد للعمل بعد الدوام الرسمي تطوعاً.					
41	يعتبر المدير أن النجاح معناه امتلاك الوقت الكافي لممارسة الأنشطة الترويحية.					
42	يهتم المدير بزيادة أوقات الترويح للمعلمين ويعتبره شيء جيد.					
43	يشغل العمل الجانب الأكبر من وقت المدير وعلى حساب راحته.					

بسم الله الرحمن الرحيم

(ب) استبانة " **مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك** ".

أخي المدير / أختي المديرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "**المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين**" وذلك لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم الأصول والإدارة التربوية في جامعة مؤتة، ومن أجل ذلك قام الباحث بتطوير أداة دراسة تتكون من(30) فقرة، وتم وضع بدائل على درجة الموافقة على كل فقرة للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، فأرجو التكرم بوضع إشارة(✓) على البديل الذي يعبر عن درجة موافقتك، وستعامل المعلومات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن التعاون ،،،

الباحث

علي عودة الطراونة

بسم الله الرحمن الرحيم

إستبانة " **مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك** ".

أخي المدير / أختي المدير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو التكرم بتعبئة البيانات الشخصية بوضع إشارة(✓) في المربع المناسب لكل فئة شاكراً لكم حسن التعاون:

1. النوع الاجتماعي:

ذكر ☐

أنثى ☐

2. المؤهل العلمي:

دكتوراه ☐	بكالوريوس+ دبلوم عالي ☐
ماجستير ☐	بكالوريوس ☐

3. **الخبرة:**

1 – أقل من 5 سنوات ☐	5 – أقل من 10 سنوات ☐
10 – أقل من 15سنة ☐	15 سنة فأكثر ☐

الرقم	المجال / الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدٍ ما	غير موافق	غير موافق أبداً
1. الالتزام الأخلاقي:						
1	يلتزم المعلمون بأخلاقيات مهنة التعليم.					
2	يهتم المعلمون بتطبيق التعليمات الصادرة من الإدارة.					
3	يلتزم المعلمون بأوقات الدوام الرسمي.					
4	يهتم المعلمون بسمعة ومستقبل المدرسة.					
5	لا يوجد مبرر أخلاقي لانتقال المعلمين إلى مدرسة أخرى.					
6	يتعامل المعلمون مع بعضهم بكل احترام.					
7	يهتم المعلمون بإقامة العلاقات الإنسانية.					
8	يهتم المعلمون بإعطاء العمل كل ما لديهم من جهد.					
9	يبذل المعلمون كل ما لديهم من جهد لتطوير أدائهم.					
10	يبدي المعلمون رغبتهم القوية بالمبادرة في القيام في أنشطة تحقق مصلحة المدرسة وخدمة المجتمع.					
11	يحافظ المعلمون على ممتلكات المدرسة ويشعرون بالمسؤولية تجاهها.					
2. الالتزام العاطفي:						
12	يتحدث المعلمون عن مهنة التعليم بافتخار واعتزاز.					
13	لا يرغب المعلمون بترك مهنة التعليم مهما كانت الامتيازات.					

					يشعر المعلمون أن مشكلات المدرسة هي مشكلاتهم.	**14**
					يشعر المعلمون أنهم جزء من المدرسة.	**15**
					يشعر المعلمون بارتباط قوي تجاه قيم المدرسة واتجاهاتها.	**16**
					يشعر المعلمون بالسعادة في العمل في مهنة التعليم.	**17**
					3. الالتزام المادي:	
					ينتهز المعلم الفرصة لو أتيح له الانتقال إلى مدرسة أخرى تقدم له مكاسب.	**18**
					يشعر المعلم أن بقاءه في المدرسة يُعّد حلاً لمشكلاته.	**19**
					يتطلع المعلمون للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المدرسة التي يعملون بها.	**20**
					تستحوذ المكاسب المادية في مهنة التعليم على اندفاع المعلمين دون غيرها.	**21**
					يتقبل المعلمون من الناحية المادية عملهم وإن كان لا يكفيهم.	**22**
					4. الالتزام المعياري:	
					يدرك المعلمون أن لوظيفتهم الحالية قيمة اجتماعية في المجتمع تدفعهم للعمل في مهنة التعليم.	**23**
					الظروف البيئية داخل المدرسة مناسبة ومريحة وتساعد المعلمين في بذل أكبر جهد لإنجاح العمل.	**24**
					المكاسب والامتيازات التي تقدمها المدرسة تدفع المعلمين لعدم تركها.	**25**

					يبذل المعلمون جهداً في عملهم ليثبت إخلاصهم الشديد للمدرسة.	26
					يرفض المعلمون ترك المدرسة ولو أتيحت لهم فرصة الانتقال لمدرسة أخرى.	27
					يحافظ المعلمون على علاقات الصداقة فيما بينهم في المدرسة التي يعملون بها.	28

الملحق (ج)

قائمة بأسماء المحكمين

قائمة المحكمين

المحكم	التخصص	مكان العمل
1. أ.د أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	أستاذ – الجامعة الأردنية
2. أ.د عبدالفتاح خليفات	إدارة تربوية	أستاذ – جامعة مؤتة
3. أ.د حسن الطعاني	إدارة تربوية	أستاذ – جامعة مؤتة
4. أ.د محمد عيال عواد	إدارة أعمال	أستاذ – جامعة مؤتة
5. د سليمان الحجايا	إدارة تربوية	أستاذ مشارك – جامعة الطفيلة التقنية
6. د. عايد الخوالدة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك – جامعة مؤتة
7. د. باسم الحوامدة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك – جامعة مؤتة
8. د. نايل الرشايدة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك – جامعة مؤتة
9. د. صبري حسن الطراونة	قياس وتقويم	أستاذ مساعد – جامعة مؤتة
10. د. أيمن القطاونة	إدارة أعمال	أستاذ مشارك – جامعة مؤتة
11. د. فيروز الضمور	نظم معلومات إدارية	أستاذ مشارك – جامعة مؤتة
12. د. كامل الطراونة	مناهج لغة عربية	مشرف – أكاديمية الراية العليا للتعليم والتطوير

الملحق (د)

كتب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY		جامعة مؤتة
President Office		مكتب الرئيس

Ref. :
Date :

الرقم : ١٣٥/٢٥/٢٥٢٧
التاريخ : ١٥/رجب/١٤٣٦هـ
الموافق : ٤/٥/٢٠١٥م

السيد مدير التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالب علي عودة نعيم الطراونة، والذي يدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراسته الموسومة بـ: "**المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين**"، من المعنيين لديكم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية
وشؤون الطلبة والمجتمع

أ.د. عبد الحميد ابراهيم المجالي

نسخة/ عميد كلية الدراسات العليا

٥٤٠/٢٠٨ دبم طابل الصرايرة

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي

الرقم:- م ر ع/ ٦/ ١٣/ ٢٦٤٧

التاريخ:- ١٧/ ٨/ ١٤٣٦

الموافق:- ٦/ ٥/ ٢٠١٥

مديري / مديرات المدارس الحكومية

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ,,,

سيقوم الطالب " علي عودة نعيم الطراونة " بأجراء دراسة عنوانها " المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير / الإدارة التربوية / جامعة مؤتة ، ويحتاج ذلك إلى الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة منكم ومن المعلمين التابعين لمدارسكم .

* يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ,,

مدير التربية والتعليم

محمد عوض الطراونة
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخه / مدير الشؤون التعليمية والفنية .

نسخه / ر.ق الإشراف التربوي .

نسخه / ر.ق الرقابة الداخلية

maysa

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY | جامعة مؤتة

President Office | مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ١٣٥/٢٥/ ٢٥٣٠

التاريخ : ١٥/رجب/١٤٣٦هـ

الموافق : ٤/٥/٢٠١٥م

الدكتورة مديرة التربية والتعليم لقصبة الكرك المحترمة /

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالب علي عودة نعيم الطراونة، والذي يدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراسته الموسومة بـ: "**المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين**"، من المعنيين لديكم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلي بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

وشؤون الطلبة والمجتمع

أ.د. عبد الحميد إبراهيم المجالي

نسخة/ عميد كلية الدراسات العليا

٥٤٠/٢١١ د م طايل الصرايرة

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٠٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٠٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم / منطقة الكرك

الرقم: ....
التاريخ: ١٦ / ٧ / ١٤٣٦
الموافق: ٦ / ٥ / ٢٠١٥

مديري و مديرات المدارس الحكومية

الموضوع / البحث التربوي تسهيل مهمة

أرجو تسهيل مهمة الطالب علي عودة نعيم الطراونة والذي يدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة (المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك و علاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين) من المعنيين لديكم وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

راجياً تقديم المساعدة الممكنة له.

واقبلوا الاحترام

مديرة التربية والتعليم

مديرة التربية والتعليم
د. صباح موسى الذوايبة

نسخة/مديرة الشؤون الفنية والتعليمية
نسخة/ر. ق الإشراف والتدريب

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جـامعـة مـؤتـة

مكتـب الرئيـس

Ref. :

Date :

الرقـم : ٢٥/١٣٥/ ٢٥٢٩

التاريخ : ١٥/رجب/١٤٣٦هـ

الموافق : ٤/٥/٢٠١٥م

/ **السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة القصر المحترم**

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالب علي عودة نعيم الطراونة، والذي يدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراسته الموسومة بـ: **"المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"**، من المعنيين لديكم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

وشؤون الطلبة والمجتمع

أ.د. عبد الحميد إبراهيم المجالي

نسخة/ عميد كلية الدراسات العليا

١٠/٢١٠ ٥٤٠ دم طابل الصرايرة

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لمنطقة القصر

الرقم

التاريخ

الموافق ٥/٥/٢٠١٥م

السادة مديري ومديرات المدارس الثانوية والأساسية

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ,,

يقوم الطالب علي عوده نعيم الطراونه بإجراء دراسة عنوانها" المنظومة القيمية الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية من جامعة مؤتة ، وتحتاج إلى تطبيق استبانه على عينة من المعلمين ومدراء المدارس ، راجياً تسهيل مهمته .

واقبلوا فائق الاحترام،،،

/ مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الإدارية والمالية

الدكتور طلال مسلم المجالي

نسخة/ ر.ق الإشراف التربوي

نسخة/ للملف العام

المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٠٣٢٣١٥١٤٧ ٠٣٢٣١٥١٤٣ | فاكس: ٠٣٢٣١٥١٤٢ | صندوق بريد: (٥) لواء القصر/ الكرك

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ١٣٥/٢٥/٢٥٢٨

التاريخ : ١٥/رجب/١٤٣٦هـ

الموافق : ٤/٥/٢٠١٥م

/ السيد مدير التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالب علي عودة نعيم الطراونة، والذي يدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراسته الموسومة بـ: "**المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين**"، من المعنيين لديكم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

وشؤون الطلبة والمجتمع

أ.د. عبد الحميد إبراهيم المجالي

نسخة/ عميد كلية الدراسات العليا

٠٩-٥٤٠/٢ دم طابع الصرايرة

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الاغوار الجنوبية

الرقم

التاريخ

الموافق

مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع: البحث التربوي/تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو تسهيل مهمة الباحث الطالب علي عودة نعيم الطراونه والذي يدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراسته الموسومة (المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين) من المعنيين لديكم وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ، ،

مدير التربية والتعليم

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية المحترم

نسخة / رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي المحترم.

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف ٦٠٧١٨١ ٥ ٦ ٩٦٢+ فاكس ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن الموقع الإلكتروني www.moe.gov.jo

المعلومات الشخصية

الاسم : علي عودة الطراونة

الكلية: كلية العلوم التربوية / قسم الأصول والإدارة التربوية

التخصص: الماجستير في الإدارة التربوية

السنة: 2015م

الهاتف: 00962797052007

الإيميل: alitw.2014@yahoo.com